

A INFLUÊNCIA DOS LÍDERES NO PROCESSO DE
MUDANÇA ORGANIZACIONAL:

Um estudo de caso

Jorge Semedo Mascarenhas

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador:

Prof. Doutor Nelson Santos António, ISCTE Business School, Departamento de Gestão

Março de 2011

A INFLUÊNCIA DOS LÍDERES NO PROCESSO DE MUDANÇA

ORGANIZACIONAL:

Um estudo de caso

Jorge Semedo Mascarenhas

DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho à minha filha
Jorgiana e minha esposa Ana Lina,
pelas ausências do dia a dia...*

AGRADECIMENTO

Este trabalho é resultado de um estudo que só foi possível porque muitas pessoas deram o seu contributo para a sua realização. Portanto, sou grato a todas essas pessoas que de uma forma ou outra motivaram-me a não desistir e por fazer-me acreditar que realmente é possível.

Ao meu orientador, Sr. Professor Doutor Nelson António, que gentilmente me apoiou nas correcções e que me mostrou o caminho sem o qual nunca seria possível chegar.

Ao Administrador Executivo da empresa objecto do estudo, que por um lado, autorizou a realização desse estudo e por outro lado, pela cedência de informações e documentos que foi extremamente útil para a realização deste estudo de caso. E agradecer também a todos os outros dirigentes entrevistados, sem os quais este trabalho não seria o mesmo.

Aos meus colegas, amigos e famílias que sempre me apoiaram nesta caminhada.

À Jorgiana e Ana Lina pelas minhas ausências e por todas as vezes que me lembravam.

E àqueles sem os quais simplesmente não seria possível existir: minha mãe e meu pai.

A todos o meu obrigado.

RESUMO

Esta dissertação tem por objectivo avaliar a eficácia do processo de mudança organizacional, através das acções dos líderes, da empresa que lidera o mercado de telecomunicações em Cabo Verde, que foi objecto de um processo de reestruturação, que consistiu essencialmente na implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). A implementação do referido sistema é entendida, nesta dissertação, como um modelo de mudança organizacional. Para atingir os objectivos preconizados, foi realizado um estudo de caso que contempla uma análise qualitativa dos documentos da empresa e de dados recolhidos através de entrevistas realizadas no período compreendido entre Fevereiro e Agosto de 2010.

O estudo procurou compreender o contributo das práticas de liderança para a eficácia da gestão da qualidade. Nesta perspectiva, importa salientar que o tipo de liderança identificado neste estudo de caso é a liderança transformacional, que tecnicamente é o adequado quando se pretende implementar mudanças profundas e que implicam uma redefinição da missão, visão e valores da organização. Importa referir ainda que vários estudos empíricos têm demonstrado de forma consistente, uma relação positiva entre a liderança transformacional e os indicadores de eficiência no trabalho.

Procurou-se entender ainda se os líderes na condução do processo de mudança organizacional da empresa estudada, seguiram o modelo proposto por John P. Kotter para a implementação eficaz de mudanças nas organizações, comparando os oito passos propostos pelo autor com os ocorridos na empresa. A avaliação deste estudo de caso permitiu concluir que a essência do modelo foi aplicado.

Palavras-chave: liderança, liderança transformacional, gestão da qualidade, mudança organizacional.

JEL – Classification System: M10; O15

ABSTRACT

This paper intended to assess the effectiveness of the process of organizational change, through the actions of the leaders of the company that leads the telecommunications market in Cape Verde, which was involved in a restructuration process, covering mainly the implementation of a Quality Management System (QMS). The implementation of this system is understood in this case, as a model of organizational change. To achieve the proposed goals, we performed a case study based on a qualitative analysis of corporate documents and data collected through interviews conducted between February 2010 and August 2010.

This study tried to understand the role of leadership practices for the effectiveness of the quality management. In this perspective, it should be noted that the type of leadership identified in this case study is the transformational one, which, technically, is the appropriate when trying to implement significant change, which imply a redefinition of the mission, vision and values of the organization. It should be noted also that several empirical studies have consistently demonstrated a positive relationship between transformational leadership and the performance indicators in the workplace.

We also tried to understand if the leaders, in driving the process of organizational change in the company studied, followed the model proposed by John P. Kotter for implementing effective change in organizations, by comparing the eight steps proposed by the author with those verified in the company. The assessment of this case study allowed us to conclude that the essence of the model is applicable to this case.

Keywords: Leadership, transformational leadership, quality management, organizational change.

JEL – Classification System: M10; O15

ÍNDICE

DEDICATÓRIA.....	iii
AGRADECIMENTO.....	iv
RESUMO.....	v
ABSTRACT.....	vi
ÍNDICE DE QUADROS E FIGURAS.....	x
SIGLAS UTILIZADAS.....	xi
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Justificativa e importância da pesquisa.....	2
1.2. Objectivos gerais e específicos.....	3
1.3. Estrutura do Trabalho	3
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	5
2.1. Considerações sobre liderança.....	5
2.1.1. Liderança <i>versus</i> gestão.....	7
2.1.2. Liderança transaccional e transformacional.....	9
2.1.3. O impacto da liderança transformacional no desenvolvimento na gestão pela qualidade total: criatividade, inovação, confiança e trabalho em equipa....	12
2.2. Considerações sobre Mudança Organizacional.....	19
2.2.1. Agentes de Mudança.....	23
2.2.2. Resistência à Mudança.....	24
2.2.3. O Modelo de Kotter.....	28
2.3. Considerações sobre Qualidade.....	36
2.4. O SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade) em Cabo Verde	37

3. ESTRATÉGIA DA PESQUISA.....	41
3.1. Metodologia.....	41
3.2. Recolha de dados.....	42
3.3. Análise de dados.....	43
3.4. Limitações da Pesquisa.....	44
4. ESTUDO DE CASO.....	47
4.1. O Cenário do sector das telecomunicações em Cabo Verde.....	47
4.2. Caracterização da empresa.....	50
4.2.1. Missão, Visão e Valores.....	51
4.2.2. Historial da empresa.....	52
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	54
5.1. Influência dos Líderes no processo de mudança organizacional.....	54
5.2. Impacto da liderança transformacional na implementação do sistema de gestão da qualidade.....	55
5.3. Agentes de mudança.....	59
5.4. Resistência à mudança.....	60
5.5. Os oito passos de Kotter	61
5.6. O sistema de avaliação de desempenho.....	67
5.7. Análise dos indicadores de qualidade.....	69
5.8 Análise dos indicadores de estudo de mercado.....	74
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS.....	77
6.1. CONCLUSÕES.....	77
6.2. RECOMENDAÇÕES.....	80

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	81
ANEXO 1 - Gráfico da evolução dos assinantes da rede de telefonia fixa	85
ANEXO 2 – Gráfico da evolução dos assinantes de telefonia móvel.....	86
ANEXO 3 – Gráfico da evolução dos assinantes da internet.....	87

ÍNDICE DE QUADROS E FIGURAS

QUADRO 1 - Liderança transformacional – principais características e componentes.....	9
QUADRO 2 - Liderança transaccional – principais características e componentes.....	10
QUADRO 3 - Tipos de mudança organizacional.....	22
QUADRO 4 - O que os agentes de mudança podem mudar.....	24
QUADRO 5 - Seis táticas para enfrentar a resistência.....	26
QUADRO 6 - Perfil dos líderes e consequências do processo	55
QUADRO 7 - Indicadores de qualidade	70
QUADRO 8 - Grau de satisfação qualidade de atendimento telefónico e presencial na óptica dos clientes	74
QUADRO 9 - Grau de Satisfação qualidade de Serviço técnico	75
QUADRO 10 - Imagem Corporativa	76
FIGURA 1 - O modelo de excelência da <i>European Foundation for Quality Management</i>	12
FIGURA 2 - O impacto da liderança transformacional no desenvolvimento da gestão pela qualidade total	13

SIGLAS UTILIZADAS

PDM - País de Desenvolvimento Médio

UE - União Europeia

OMC - Organização Mundial do Comércio

SNQ – Sistema Nacional de Qualidade

ANAC – Agência Nacional das Comunicações

EFQM - European Foundation for Quality Management

GQT – Gestão pela Qualidade Total

TQM – Total Quality Management

IGQ – Instituto de Gestão da Qualidade

CNQ – Conselho Nacional da Qualidade

SI – Sistema Internacional

APCER – Associação Portuguesa de Certificação

INPS – Instituto Nacional de Previdência Social

ARN – Autoridade Nacional de Regulação

CNGR – Centro Nacional de Gestão de Redes

GPQ – Gabinete de Planeamento e Qualidade

GQ – Gestor da Qualidade

KPIs – Key Performance Indicators

SMD – Sistema de Motivação e Desenvolvimento

FAC – Facturação

QOS – Qualidade de Serviço

“Nada é mais difícil de ter em mãos, mais perigoso de conduzir, ou mais incerto no seu sucesso, do que tomar a liderança na introdução de uma nova ordem de coisas.”

(Machiavelli)

1. INTRODUÇÃO

A busca de uma melhor forma de gestão nas organizações tem sido preocupações fundamentais dos gestores ao longo dos tempos. Essa preocupação ainda é maior numa era em que o ciclo de vida dos produtos está cada vez mais reduzido, a economia é cada vez mais global e menos local. No fundo, está-se perante um novo paradigma em que os gestores terão de encontrar respostas cada vez mais eficazes e em tempo oportuno para poderem assegurar a sobrevivência e o desenvolvimento das empresas, a longo prazo.

Nas últimas décadas muito se tem escrito sobre o tema mudança organizacional, referindo a necessidade de mudar e ensinando em que mudar, mas quando se trata de responder a questão sobre como mudar, as referências bibliográficas são menos abundantes.

Vários especialistas são unânimes em reconhecer que a maioria dos esforços de mudança fracassam, sobretudo porque os gestores ao longo do tempo não foram preparados para lidar com essa nova realidade.

Perante um cenário actual de rápidas transformações, a liderança vem ganhando cada vez mais popularidade junto dos académicos, gestores, consultores e demais profissionais interessados em processos de mudanças. Para isso, é fundamental entender os conceitos e teorias sobre os processos, fenómenos ou a realidade que queremos compreender para transformar.

Assim, muitos autores reconhecem que os gestores de topo são responsáveis pelo sucesso e fracasso em qualquer processo de mudança, dependendo das estratégias adoptadas. Kotter (1996, p. 30) citado por Rego e Cunha (2007, p. 180), entende que sem gestão competente, o processo de transformação pode ficar fora de controlo. Mas,

para muitas organizações, o maior desafio é a condução da mudança; só a liderança pode remover as muitas fontes de inércia organizacional; só a liderança pode motivar as acções necessárias para alterar o comportamento de modo significativo; só a liderança pode promover a mudança ancorando esta na cultura da organização.

Os especialistas têm vindo, sobretudo ao longo dos últimos anos, a desenvolver ou a dar o seu contributo para a criação de novos conceitos, quadros conceptuais de referência e metodologia no campo da liderança. Mas como avaliar o contributo das práticas de liderança para a gestão da qualidade? O presente estudo procura responder a esta e a outras questões, sobre a importância da liderança no processo de implementação do sistema de gestão da qualidade.

É importante salientar que a relação entre liderança e qualidade utilizada nesta dissertação, é analisada na mesma perspectiva que a relação entre liderança e mudança organizacional. Ou seja, a implementação do sistema de gestão da qualidade é entendida como um modelo de mudança organizacional.

Para dar mais sustentabilidade ao presente estudo de caso, procurou-se entender este fenómeno recorrendo ao Modelo proposto por John P. Kotter, ou seja, avaliar o impacto da mudança organizacional através das acções dos líderes.

1.1. Justificativa e importância da pesquisa

A globalização da economia justificado particularmente com a graduação de Cabo Verde ao País de Desenvolvimento Médio (PDM), em 2007, a Parceria Especial com a União Europeia (EU) também em (2007), e a integração de Cabo Verde na Organização Mundial do Comércio (OMC) em 2008, colocam uma série de desafios ao País, particularmente às empresas nacionais, que terão de competir dentro de um quadro de normas e de padrão de exigência à escala internacional. De entre esses vários desafios, destacamos o desafio da qualidade, em que as empresas nacionais forçosamente terão de adequar as suas estruturas e processos, a fim de reunirem os requisitos que lhes permitam competir a nível do mercado interno, como a nível do mercado externo. Perante esta mudança de paradigma, e no sentido de consolidar esse sistema, o Governo criou o SNQ – Sistema Nacional de Qualidade, que foi instituído sob a forma de Lei de

Bases, pelo Decreto-Lei nº 8/2010, de 22 de Março, aprovado em Conselho de Ministros.

Parafraseando António e Teixeira (2007, p. 13) a filosofia da qualidade é de molde a considerar que não existe *o melhor caminho, mas sim que o caminho se faz caminhando e que sem teoria apenas podemos copiar e a experiência não ensina nada sem teoria*.

Nesta perspectiva de entendimento, e por concordar que a teoria deve estar intimamente ligada a prática, procurou-se em entender como foi conduzido o processo de mudança que levou a implementação e por conseguinte a certificação pela norma ISO 9001, e sobretudo por ser uma das primeiras e pouquíssimas empresas certificadas ainda no nosso contexto empresarial.

1.2. Objectivos gerais e específicos da Tese

O objectivo deste estudo é descrever e analisar a influência dos líderes no processo de mudança ocorrido numa empresa cabo-verdiana do sector de telecomunicações, no período compreendido entre 1997 a 2010. Relativamente aos objectivos específicos, este trabalho procura:

- a) Compreender o contributo das práticas de liderança para a eficácia da gestão da qualidade.
- b) Evidenciar ainda se os líderes na condução do processo de mudança organizacional da empresa estudada, seguiram o modelo proposto por John P. Kotter para a implementação eficaz de mudanças nas organizações, comparando os oito passos propostos pelo autor com os verificados na empresa.

1.3. Estrutura do Trabalho

Este trabalho está estruturado em seis capítulos conforme se apresenta descrito a seguir:

No **primeiro capítulo**, trata-se da parte introdutória, onde o autor começa por justificar as razões subjacentes à escolha do tema, os objectivos estabelecidos para esta dissertação, bem como a estrutura do trabalho.

No **segundo capítulo**, faz-se o enquadramento teórico, à luz de uma extensa revisão de literatura, tendo debruçado primeiramente sobre o tema liderança, com a preocupação fundamental de dar esclarecimento sobre o próprio conceito, apontar as diferenças que

existem entre a gestão e liderança, bem como a diferença entre a liderança transaccional e a liderança transformacional e o impacto da liderança transformacional na gestão da qualidade total. No mesmo capítulo aborda-se o tema da mudança organizacional, em que a partir das considerações gerais, debruça-se sobre os agentes de mudança, a resistência à mudança e por último o Modelo de Kotter, particularmente os oito passos propostos pelo autor. Na mesma linha de pesquisa como não podia deixar de ser apresenta-se um breve retrato sobre a qualidade nas organizações, tendo também debruçado sobre o sistema de gestão da qualidade em Cabo Verde.

No **terceiro capítulo**, contempla-se a estratégia de pesquisa empírica, nomeadamente as técnicas de recolha e tratamento dos dados.

No **quarto capítulo**, trata-se do cenário do sector das telecomunicações em Cabo Verde, tendo enfatizado particularmente no papel da ANAC (Agência Nacional das Comunicações) como entidade reguladora do sector das comunicações electrónicas e postais; no mesmo capítulo caracterizou-se a empresa objecto de estudo, nomeadamente no que tange a missão, visão, valores, bem como o seu historial.

No **quinto capítulo**, analisam-se e discutem-se os resultados encontrados no presente estudo de caso, relacionando sempre com as teorias enunciadas na revisão de literatura.

E por último, no **sexto capítulo** apresentam-se as conclusões e recomendações para futuras investigações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Considerações sobre Liderança

“Existe um velho provérbio espanhol que enuncia o seguinte: Falar de touros não é o mesmo que estar na arena. (...) [Traduzido], isto significa que falar de liderança não é o mesmo que estar em situação de liderança; falar de liderança como nós o fazemos, não é o mesmo que liderança.”

Thayer (1988, p. 254) citado por Rego Cunha (p. 331)

“A Liderança é um dos mais observados e menos compreendidos fenômenos na terra” (Burns, 1978, p. 2). Dai a necessidade de uma organização dos estudos científicos já realizados para uma visão clara do que já se sabe a respeito da liderança. Por outro lado “dada à centralidade da liderança para o sucesso ou fracasso das organizações e mesmo das sociedades” (Judge e Bono, 2000: 751) citado por Mendonça (2007, p. 2), a liderança organizacional surge como um tema merecedor de destaque na produção do conhecimento em psicologia aplicada, no âmbito do comportamento organizacional e no contexto da psicologia social, do trabalho e das organizações.

Em 1990, Bernard Bass, em *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*, observou que “existe quase o mesmo número de definições distintas sobre liderança quanto o número de pessoas que tentaram defini-la” (p.11). Para muitos autores isto não parece criar problema algum, apesar de ser comum salientar a ausência de uma definição consistente. Alguns tentam rodear o assunto simplesmente dizendo que a palavra não pode ser definida; outros, dizendo que só se conhece a liderança quando se vê. Joseph Rost, abordando este mesmo assunto em *Leadership for the Twenty-First Century* (1991), entendeu esta ambiguidade como sendo inadmissível e pediu uma definição mais precisa.

Apesar de ser possível encontrar algumas diferenças, a maioria dos autores se refere à liderança como a habilidade de um indivíduo para influenciar, motivar e capacitar seus seguidores para que eles contribuam na efetividade e no sucesso das organizações de que são membros (House, citado por Jogulu & Wood, 2006).

Serão consideradas as abordagens e as diversas contribuições à compreensão do fenômeno da liderança, a saber: abordagem dos traços, comportamental, contingencial,

carismática e a abordagem baseada em construtos cognitivos (Jago, 1982; Bass, 1990; House e Aditya, 1997; Miner, 2002, 2003) citado por Mendonça (2007, p. 2).

Segundo Kotter (1990) citado por Franco e Ferreira (2007, p. 176), numa época de revolução tecnológica e mudanças crescentes, a liderança torna-se cada vez mais crucial, na medida em que representa um elemento propulsor de mudanças e é a força básica por detrás de uma mudança bem sucedida. Para este investigador, sem liderança, a probabilidade de ocorrências de erros aumenta e as oportunidades de êxito reduzem-se.

Em conformidade com Vergara (2003) citado por Franco e Ferreira (2007, p. 176), dentro do contexto apresentado, a liderança possibilita a cooperação, diminui os conflitos e contribui para a criatividade, exercendo um papel integrador, muito necessário numa época de organizações virtuais, pois mantém as pessoas unidas, mesmo sem estarem fisicamente próximas.

Assim sendo a liderança associa-se a estímulos e incentivos que promovem a motivação das pessoas para alcançar os objectivos comuns, apresentando um papel relevante nos processos de formação, transmissão e mudança da cultura organizacional (Senge, 1996) referenciado por Franco e Ferreira (2007, p. 176).

Segundo Barrett (1995), a cultura organizacional tem como base que a personalidade dos líderes tenha impacto significativo na cultura das organizações e que o alinhamento das crenças e valores ocorra quando os valores da organização estão de acordo com os dos colaboradores.

Perante esta visão de Barret (1995), entendeu-se que os líderes eficazes são aqueles que complementam as deficiências dos seus colaboradores e maximizam as suas potencialidades, de modo a conseguirem a satisfação individual e colectiva no grupo de liderados, bem como, proporcionando o alinhamento da cultura organizacional aos objectivos estratégicos da organização.

De acordo com Schein (1999) citado por Franco e Ferreira (2007, p. 176), as certezas das lideranças formam a cultura que é confirmada pelos membros da organização quando são postas em prática. Cada vez que as certezas são confirmadas, elas são reforçadas. Ao mesmo tempo, se as ideias iniciais dos líderes não funcionam, elas são

abandonadas ou substituídas por novas soluções que venham a resolver os problemas de forma a diminuir a ansiedade do grupo.

5.2.2. Liderança Versus Gestão

Vários especialistas defendem um conjunto de argumentos que diferenciem a gestão de liderança. Por exemplo Bennis e Nanus (1985), citado por Rego e Cunha (2007, p. 176) entendem que gerir consiste em provocar, realizar, assumir responsabilidade, comandar. Diferentemente, liderar consiste em exercer influência, guiar, orientar. Os gestores são as pessoas que sabem o que devem fazer - Bennis e Nanus (1985). Os líderes são os que sabem o que é necessário fazer. Bennis também aduziu que os líderes e os gestores diferem quanto aos horizontes temporais, ao modo como lidam com o contexto, ao grau em que inovam e forma modo como questionam as coisas Bennis (1989).

Kets de Vries (2001) citado por Rego e Cunha (2007, p. 176) resumem as seguintes diferenças de papéis:

- Os líderes interessam-se pelo futuro; os gestores pelo presente.
- Os líderes respiram a mudança; os gestores preferem a estabilidade;
- Os líderes pensam no longo prazo; os gestores actuam no curto-prazo;
- Os líderes são cativados por uma visão; os gestores (preocupados com regras e regulamentos) preferem a execução.
- Os líderes tratam do “porquê”; os gestores do “como”.
- Os líderes sabem como empoderar os subordinados; os gestores propendem para o controlo.
- Os líderes sabem como simplificar; os gestores apreciem a complexidade.
- Os líderes confiam na intuição; os gestores prezam a lógica;
- Os líderes têm uma perspectiva societal alargada; os gestores preocupam-se com a organização.

Em resposta à questão se a liderança e a gestão poderão ser conciliadas no mesmo individuo?, Zalesnik (1977) parece oferecer uma resposta negativa, pois preconiza que a

génese da diferença radica em diferentes experiências de vida e personalidades. Num artigo intitulado sugestivamente *Managers and Leaders: Are they different?*, defendeu que os gestores e os líderes são pessoas muito diferentes: quanto à motivação, quanto à sua história pessoal e quanto à sua forma de pensar e agir. Os gestores são mais conservadores e mais analíticos, reagem e adaptam-se aos factos – mais do que tentam transformá-los. Os líderes, por seu turno, são mais criativos, tem estilos mais imprevisíveis, são mais intuitivos do que racionais. Em vez de se adaptarem, tentam transformar o estado das coisas.

Etzione (1964) também se inclinou para a ideia de que as competências não são transferíveis e de que há incompatibilidades psicológicas entre as duas dimensões. Kotter (1992a) emitiu parecer idêntico, advogando que *ninguém pode ser bom, simultaneamente, a liderar e a gerir*. Algumas pessoas têm a capacidade de se tornarem excelentes gestores, mas não líderes exemplares. Outros têm grande potencial de liderança mas, por uma variedade de razões, possuem grandes dificuldades em se tornarem fortes gestores. Para serem bem sucedidas, as organizações necessitam então de estimar os dois tipos de pessoas, assim combinando forte liderança e forte gestão, usando uma para balancear a outra. Esta lógica conduz nos à apologia da dupla liderança, havendo que considere que ela explica o sucesso de grandes organizações como o grupo japonês Matsushita ou a Honda, de Sochiro Honda, o génio inventivo, e Takeo Fugisawa, o gestor escrupuloso Pascale e Chistiansen (1983).

Prosseguindo as pesquisas sobre este assunto, Adair e Reed, (2006, P. 61) argumenta que a “gestão visa alcançar objectivos estabelecidos por outras pessoas. Além disso, não há nada no conceito de gestão que implique motivar, criar um espírito de grupo quando este não existe, ou dar exemplos. Se a motivação e o espírito do grupo existirem, então poderá haver gestores que de facto são líderes, especialmente se eles forem a fonte da motivação. Mas infelizmente, creio eu, é mais frequente a gestão estar distanciada das pessoas.”

Todavia, esta posição não é consensual entre os autores. Por exemplo, House e Aditya (1997, p.445) relatado ainda pelos autores portugueses - Rego e Cunha (2007, p. 182), *alegam que é possível aos gestores serem líderes, e aos líderes serem gestores. Os gestores tornam-se líderes proporcionando visão, direcção, estratégia e inspirações às*

suas unidades organizacionais e comportando-se de maneira que reforce a visão e os seus valores inerentes. Yukl (1998) aduz que a distinção entre os dois termos do binómio é estereotipadamente simplista, e que as investigações devem continuar a explorar se, de facto, os dois papéis podem ou não coexistir na mesma pessoa.

5.2.3. Liderança transaccional e transformacional

Numa revisão dos estudos sobre liderança, Jogulu e Wood (2006) apontam que o conceito vem sendo estudado ao menos desde o séc. XVIII e que as pesquisas sobre o comportamento dos líderes passaram por diversas linhas de proposições teóricas até chegar às teorias contemporâneas dos estilos de liderança transformacional e transaccional.

No final dos anos 1970, Burns citado por Souza (2008, p. 98) desenvolveu uma teoria para explicar as diferenças entre o comportamento dos líderes políticos usando os termos liderança transaccional e transformacional. Os líderes transaccionais foram definidos como pessoas que enfatizam o trabalho padronizado e tarefas orientadas. O ponto focal está na finalização de tarefas, com recompensas ou punições, a fim de influenciar e melhorar o desempenho dos empregados. Em contraste, os líderes transformacionais foram definidos como aqueles que identificam potencial em seus seguidores (Jogulu & Wood, 2006). Para Burns, o líder transformador é capaz de fazer os seguidores abdicarem das suas próprias preocupações e batalharem por um objectivo comum para alcançar metas nunca imaginadas como possíveis (Barbuto, 2005).

Os quadros 1 e 2 apresentam um resumo das principais características e componentes desses dois estilos de liderança.

Quadro 1 – Liderança transformacional – principais características e componentes

Liderança transformacional
Envolve mudanças dramáticas que incluem o desenvolvimento e a implementação de uma visão. Os líderes transformacionais ajudam a realinhar os valores e as normas da organização e, quando necessário, acomodam e envolvem mudanças internas e externas.
Os líderes inspiram os seguidores a alcançarem retornos extraordinários, por providenciar tanto significado quanto entendimento. Alinham objectivos e metas dos indivíduos e das organizações, actuam como mentores e fornecem suporte e

treinamento.
Componentes
<p>Carisma</p> <p>O líder é admirado e desperta identificação. Considera as necessidades dos seguidores acima de suas próprias. Actua como um modelo, compartilha riscos e se comporta de uma maneira consistente, com ética, princípios e valores. Providencia visão e senso de missão, estimulando orgulho e conquistando respeito e confiança.</p>
<p>Motivação inspiracional</p> <p>O líder motiva seus seguidores, promovendo significado e desafio ao trabalho. Além disso, os encoraja a visualizar estados futuros atraentes. Demonstra entusiasmo e optimismo, conseguindo assim espírito de equipa. Comunica altas expectativas, usa símbolos para focar esforços e expressa propósitos importantes de maneira simples.</p>
<p>Estímulo intelectual</p> <p>O líder estimula os seguidores questionando suas premissas, reformulando problemas e analisando velhas situações de novas maneiras. Não há ridículo ou critica pura dos erros. Promove inteligência, racionalidade e cuidados na resolução de problemas, enquanto dá atenção pessoal aos indivíduos, fornecendo treinamento e conselhos.</p>
<p>Consideração individualizada</p> <p>O líder presta atenção à necessidade de desenvolvimento e crescimento de cada indivíduo, actuando como mentor ou treinador. Os seguidores são desenvolvidos com sucesso para níveis mais alto de potencial. Oportunidades de novas aprendizagens são oferecidas e as diferenças individuais em termos de necessidades e desejos são levadas em conta.</p>

Fontes: Boerner, Eisenbeiss & Griesser (2007); James (2005); Barbuto (2005).

Quadro 2 – Liderança transaccional – principais características e componentes

Liderança transaccional
<p>Fomenta o trabalho padronizado e tarefas orientadas. Através de reforços – positivos ou negativos – os líderes especificam e clarificam as metas que os subordinados devem alcançar e anunciam as recompensas apropriadas. As boas performances dos funcionários são ligadas a recompensas, assim como as falhas a punições.</p> <p>Os seguidores concordam, aceitam ou simplesmente cumprem as determinações do líder. Esse tipo de poder de liderança é fortemente dependente do poder do líder.</p>
Componentes
<i>Laissez-faire</i>

O líder abdica das responsabilidades e evita tomar decisões. Não cumpre suas obrigações de supervisor e não guia seus subordinados. Oferece pouco suporte e é pouco atento à produtividade ou necessidade de cumprir deveres.

Estudos mostram que a ausência de envolvimento dos supervisores leva a baixa produtividade, resistência à mudança e baixa qualidade no trabalho.

Gestão por exceção

Os subordinados são punidos ou recompensados por uma determinada acção. O líder se limita a ser um monitor e intervir apenas excepcionalmente.

Geralmente fornece feedback negativo, pois inicia o contacto com seus subordinados apenas a partir de falhas. Essa acção estimula os subordinados a manterem o status quo e a buscarem a perfeição na execução de seu trabalho, sem estimular, no entanto, o crescimento da performance.

Qualquer circunstância fora da rotina requer a intervenção do líder, porque os empregados não foram encorajados a solucionar o problema e não receberam autonomia para desenvolver confiança ou aprender com suas experiências. O líder estabelece acções pré-determinadas para falhas específicas e reforça as punições quando necessário.

A gestão por exceção pode ser activa ou passiva:

O líder passivo tende a se envolver apenas quando os padrões não são alcançados e se recusa a determinar um plano de acção. Espera apenas o status quo dos subordinados, não encoraja trabalhos excepcionais, e espera que as falhas sejam comunicadas.

O líder activo observa e procura desvios das regras e padrões, tomando atitudes correctivas quando necessário. Procura ter sistemas que avisem sobre as falhas antes que elas ocorram.

Recompensa contingente

O líder negocia a troca de retornos por esforço e promete recompensas.

Tanto os líderes quanto os subordinados participam da abordagem de recompensas na gestão, porque isso reflecte um comportamento recíproco na natureza. Cada parte concorda com um sistema de recompensas e trabalha para atender às expectativas mútuas de certos ganhos ou comportamentos.

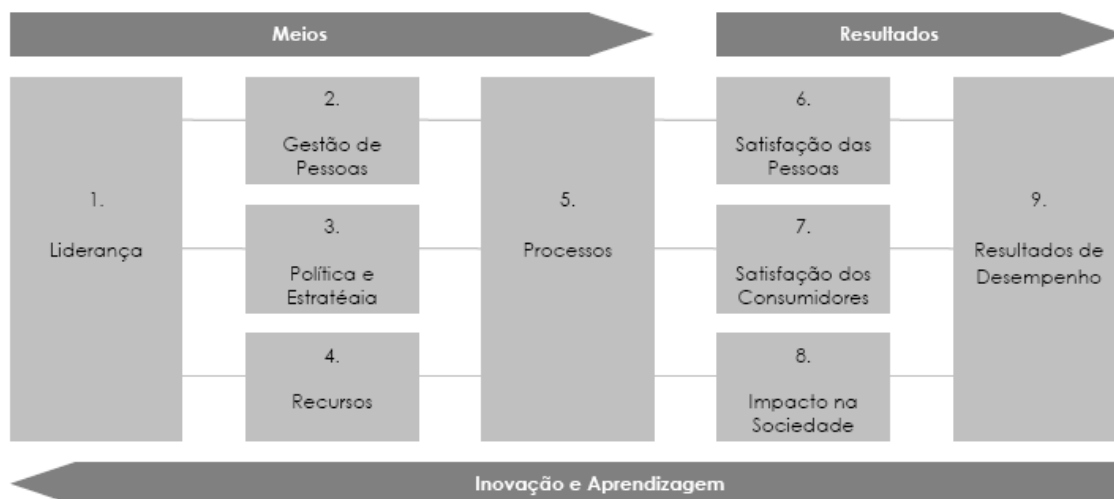
Fontes: Boerner, Eisenbeiss & Griesser (2007); James (2005); Barbuto (2005).

5.3. O impacto da liderança transformacional no desenvolvimento da gestão pela qualidade total: criatividade, inovação, confiança e trabalho em equipa

Segundo o modelo da European Foundation for Quality Management (EFQM) as organizações excelentes têm líderes que definem e comunicam uma visão clara para as suas organizações. Deste modo associam e motivam outros líderes a inspirarem os seus colaboradores. A figura 1, respeitante ao modelo europeu, é elucidativa, não só porque denota a relação presumida entre a liderança e qualidade, mas também porque procura explicar os seus efeitos mais gerais sobre o desempenho organizacional.

Esta premissa é extensiva aos restantes modelos/prémios. O modelo baseia-se na relação entre critérios facilitadores e os resultados, numa procura de causalidades. Existe uma relação dinâmica entre os facilitadores e os resultados, uma vez que a excelência nos facilitadores será projectada nos resultados. O prémio avalia a forma como a satisfação das pessoas e do consumidor, bem como o impacto na sociedade, estão a ser conseguidos através da liderança conduzindo os facilitadores, tais como a gestão de recursos humanos, política e estratégia, recursos e processos tendentes a alcançar a excelência nos resultados (António; Teixeira, 2007)

Figura 1 – O modelo de excelência da *European Foundation for Quality Management*

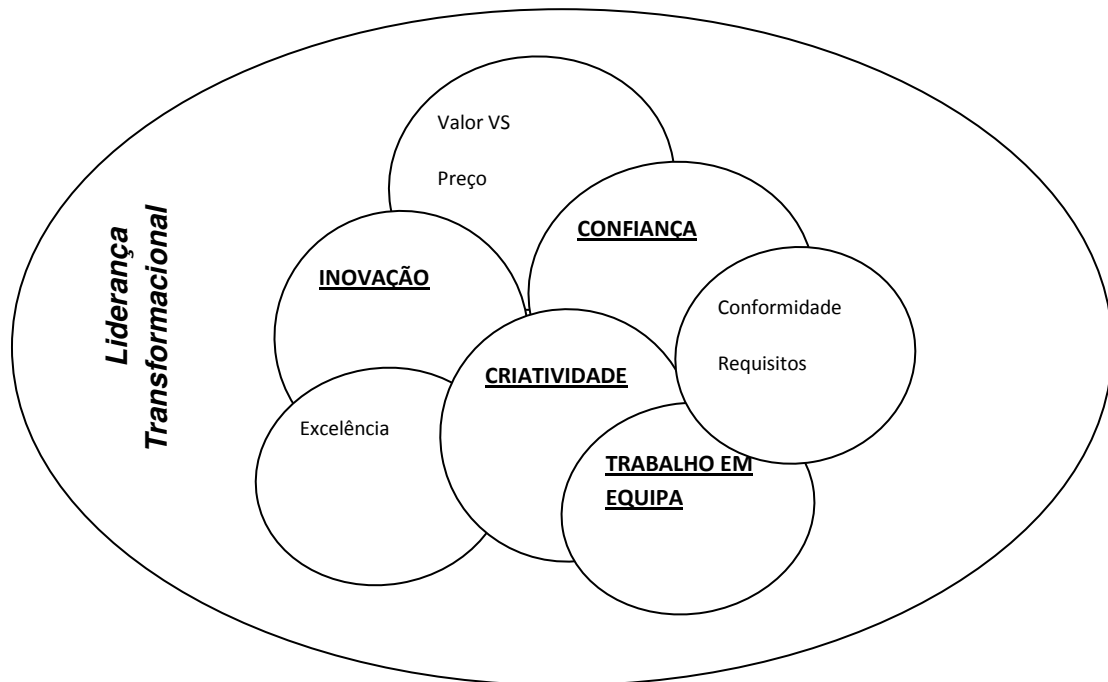


Fonte: Adaptado de Cunha et al (2007, p. 340)

A partir da bibliografia consultada, os autores Correia, Mainardes e Lourenço (2010, p. 251) propuseram um modelo que foca quatro das principais dimensões desenvolvidas pelo um estilo de liderança transformacional – representadas na figura 2 – que

contribuem para o alcance de resultados de excelência através de práticas de gestão pela qualidade total: 1) criatividade; 2) inovação, 3) confiança e 4) trabalho em equipa.

Figura 2 – O impacto da liderança transformacional no desenvolvimento da gestão pela qualidade total



Fonte: Adaptado dos Autores: (Correia; Mainardes; Lourenço, 2010)

A qualidade total passa a centrar-se na cultura de empresa capaz de assegurar a satisfação e/ou exceder as expectativas dos clientes (Pires, 2007), em conformidade com os requisitos estabelecidos provocando no cliente um sentimento de excelência a um preço aceitável.

Mas será possível estabelecer alguma relação de causalidade entre as práticas de liderança transformacional – através do exercício de competências nas áreas da gestão, técnica e comportamental – e o alcance da qualidade total nas organizações? Para responder a esta questão central é explorada a relação conceptual entre a liderança transformacional e a gestão pela qualidade total – ao nível das dimensões da inovação, criatividade, confiança e trabalho em equipa – apresentando-se proposições que serão confirmadas neste estudo de caso.

5.3.1. A qualidade total é determinada pela criatividade

Importa referir que a promoção da criatividade é um factor importante na gestão pela qualidade total (Thompson, 1998) através da qual os sujeitos colocam em prática as aprendizagens realizadas. A envolvente na empresa deve estimular, facilitar e valorizar o aparecimento de ideias criativas capazes de otimizar a afectação de recursos, a optimização de processos e de novas funcionalidades nos produtos – gerando valor acrescentado aos clientes. A qualidade deve criar as condições necessárias para o aparecimento de soluções criativas. Importa a este propósito referir que os factores individuais, culturais e estruturais podem facilitar ou inibir a criatividade. (Williams; Yang, 1999) referido pelos autores Correia, Mainardes e Lourenço (2010, p. 252).

Kanter (1984) citado por Correia, Mainardes e Lourenço (2010, p. 252) indica uma lista de factores ambientais que contribuem para asfixiar a qualidade total: recursos e ferramentas limitadas; ordens de comando de cima para baixo; restrição de canais formais para a mudança; práticas não orçamentadas; actividade inovadora desfocada; reforço da cultura da inferioridade; comunicações laterais pobres; e, predominância das relações restritivas verticais. A criatividade ajuda à improvisação, importando sublinhar que improvisar não é desencadear uma falsa solução. “A improvisação implica a existência de uma estrutura no quadro da qual se analisam e resolvem problemas não previstos e se apetrecha a organização com a capacidade de resposta às situações não antecipadas nem acomodadas pelo planeamento” (Edmonson, 1995, p. 210).

Segundo Correia, Mainardes e Lourenço (2010, p. 253), a cultura basicamente equaciona o padrão da partilha de valores, crenças e regras que regulam o comportamento, criando um conjunto de artefactos, estruturas, processos e símbolos (Schein, 1992) referido pelos autores Correia, Mainardes e Lourenço (2010, p. 253). A gestão pode não mudar a cultura de forma directa, mas pode intervir mudando as estruturas e os processos, fornecendo modelos e reforçando os estilos de comportamento preferidos. Assim, construir um clima criativo envolve o desenvolvimento sistemático de estruturas organizacionais, políticas e procedimentos de comunicação, sistemas de recompensa e de reconhecimento, políticas de formação, sistemas de contabilidade e de medida, e estratégia de combate (Rickards, 1997; Leonard; Swap, 1999; Cook, 1999).

Ainda em conformidade com Correia, Mainardes e Lourenço (2010, p. 253), a criatividade é relevante para catalisar a descoberta de novas possibilidades para resolver determinados problemas (Caraças, 2000), resultante muitas vezes de um esforço efectuado pela organização de uma forma mais ou menos continuada, para criar alterações úteis ao seu potencial económico e social (Drucker, 1993). Segundo Grant, Shani e Krishnan (1994), a qualidade total reconhece e valoriza uma das necessidades humanas fundamentais que é a necessidade de criar.

5.3.2. A qualidade total resulta da capacidade de inovação

A primeira forma de abordagem da qualidade tomava a inspecção como prática (Bounds, 1994). Deste modo só a confrontação com os *outputs* do trabalho permitiria resolver falhas de qualidade. Assim, a qualidade seria uma questão de reacção. Uma outra perspectiva considerava que, mais do que detectar erros depois de terem ocorrido, os gestores devem antecipar os erros prováveis e afastar as suas potenciais causas. Esta abordagem preventiva (Gevirtz, 1994) citado por, Correia, Mainardes e Lourenço (2010, p. 253) em vez de considerar a existência de um erro aceitável, define como objectivo, os “zero” erros. Assim, a qualidade era percebida como ausência de não qualidade. Sendo os erros detectados por prevenção ou por inspecção, o objectivo era o de evitar que, ao consumidor, chegassem produtos não de acordo com as especificações.

No entanto, outra forma de entender a qualidade, não negando a importância de prevenir o que se pode antecipar e de inspecionar o que não pode ser previsto, toma o próprio processo e a sua melhoria como fonte de criação de valor para o cliente e, portanto, de qualidade pela via de diminuição de custos e aumento da qualidade.

Assim, o importante não é atingir o nível próximo da perfeição dos “zero” erros, mas também aprender e melhorar em permanência, de modo a que a qualidade não se transforme numa medida estática de validade interna sem expressão junto do consumidor, podendo condicionar a falta de capacidade da empresa acompanhar o dinamismo do mercado. Esta perspectiva ajuda a limitar os prejuízos da adopção e utilização de práticas incorrectas da qualidade (ex: moda), as quais poderão neutralizar os seus potenciais efeitos positivos, por forças de rotinas geradas pelos procedimentos mantidos a bem da eficiência (Wick; Sutcliffe; Obstfeld, 1999) citado por Correia,

Mainardes e Lourenço (2010, p. 254) e não necessariamente da criação de valor para o cliente.

Inovar pressupõe a capacidade de interpretar o mercado, de compreender os desejos e necessidades dos clientes actuais e potenciais, para fornecer produtos e/ou serviços de excelente qualidade a um preço justo.

5.3.3. A qualidade total é determinada pela confiança

Inicialmente, a gestão pela qualidade baseava-se apenas no recurso a formas de organização e controlo orientados para a standardização e para a aplicação de normas que tornassem a confiança um elemento desnecessário e dispensável. Assim, uma das condições necessárias para a implementação da gestão pela qualidade refere-se à existência de um conjunto de normas e mecanismos de controlo capazes de assegurar a menor variabilidade possível.

Neste contexto, a variância constitui o alvo da atenção da gestão. Neste caso mais do que confiar na racionalidade e na capacidade de decisão dos colaboradores, criando um contexto em que a subjectividade das decisões pessoais seja eliminada e substituída pela racionalidade do próprio sistema.

Por outro lado, uma das condições necessárias para a implementação da gestão pela qualidade refere-se à existência de um ambiente de confiança ancorado num propósito comum (Thompson, 1998) citado pelos autores Correia, Mainardes e Lourenço (2010, p. 255).

Empregados receosos terão comportamentos defensivos e não apresentarão o género de compromisso necessário com a organização para a colocação em prática dos princípios da qualidade total. A constituição de equipas coesas só é possível se existir confiança entre os seus membros, potenciando níveis elevados de autonomia necessários ao seu bom desempenho (Neck; Manz, 1996) citado pelos autores Correia, Mainardes e Lourenço (2010, p. 256).

Assim, podemos constatar que os mecanismos de controlo dão lugar à confiança e à pressão do grupo no sentido do respeito pelo objectivo comum da equipa e da própria organização. A confiança na equipa e a crença na organização e nos seus objectivos, são requisitos básicos para alavancar a qualidade total.

Quando através do processo comunicacional, as partes estabelecem uma relação de negociação, que considere os interesses de ambos, esta culmina com a formação do contrato psicológico, estabelecendo-se ou reforçando-se uma relação de confiança (Turnley; Feldman, 1999) referenciado pelos autores Correia, Mainardes e Lourenço (2010, p. 256).

5.3.4. A qualidade total é determinada pelo trabalho em equipa

Aparentemente parece que a qualidade implica a existência de níveis elevados de controlo. A importância da consistência e da fiabilidade dos produtos/serviços faz do controlo um imperativo para a gestão da qualidade. A importância do controlo é um dado explícito na literatura de qualidade. A variância é a causa principal dos problemas da qualidade, tendo por isso de ser controlada (Hackman; Wageman, 1995) referenciado pelos autores Correia, Mainardes e Lourenço (2010, p. 257).

Por outro lado, a qualidade requer a participação dos indivíduos (como caixa de sugestões) e de equipas (por exemplo círculos de qualidade). Indivíduos e equipas tendem a apresentar melhores resultados quando lhes é dada a possibilidade de autonomia ou controlo sobre o seu próprio trabalho. A investigação em Psicologia do Trabalho demonstra que elevados níveis de autonomia constitui uma das características das funções motivadoras (Hackman; Oldham, 1980) citado pelos autores Correia, Mainardes e Lourenço (2010, p. 257). Assim, é expectável que os colaboradores sejam participantes activos. Neste contexto, compreende-se que as técnicas mais usadas, no que se refere à gestão pela qualidade (Hackman; Wageman, 1995) citado pelos autores Correia, Mainardes e Lourenço (2010, p. 257), sejam a formação de equipas para a resolução de problemas, seguida da formação. A constituição de círculos de qualidade e as reuniões para a qualidade entre gestores e colaboradores são exemplos que ilustram a importância da participação e do envolvimento de todos os colaboradores numa organização.

Em conformidade com os autores Correia, Mainardes e Lourenço (2010, p. 257), a gestão pela qualidade total implica níveis elevados de autonomia e controlo. Nos sistemas de controlos são definidos apenas alguns elementos (como prazos, responsabilidades e objectivos), sendo os restantes atribuídos à autonomia da equipa. Neste tipo de estruturas (equipas) existe um pequeno número de grandes regras (Brown;

Eisenhart, 1997). A função dos líderes e gestores consiste em zelar pelo respeito e cumprimento do conjunto de regras estabelecidas na organização. A equipa de trabalho dispõe de um espaço de controlo e autonomia crucial para o cumprimento das suas funções.

“Durante o processo de mudança, a ferramenta mais poderosa é uma mente aberta.” “John P. Herzog”

5.4. Considerações sobre mudança organizacional

Abordar um assunto como mudança organizacional não é tarefa fácil. A profundidade e complexidade do tema, assim como a variedade de interpretações e análises existentes, tornam o trabalho tão árduo quanto desafiador. Ao mesmo tempo, o tema revela-se apaixonante à medida que nele caminhamos e evoluímos. (Wood Jr. 2009)

Ainda em conformidade com Wood Jr. (2009) a dificuldade maior é construir um corpo coerente de ideias diante de um universo teórico e prático multifacetado, que evolui de forma turbulenta. Uma característica do tema é a alta velocidade com que as correntes dominantes se tornam ultrapassadas e dão lugar a novas abordagens.

Nas últimas décadas, muito se tem pesquisado e debatido sobre o tema da mudança organizacional. Porém, poucos textos preocupam-se em definir esse conceito. Há uma grande dificuldade em estabelecer seus limites: não é simples determinar o que não é mudança, nem quando começa e termina um processo de mudança organizacional. É difícil separar, por exemplo, o que, dentro de tudo que as organizações fazem em busca de maior eficiência, não se constitui em mudança. Segundo Lima e Bressan (2003, p.19), citado pelas autoras Souza e Tomei (2008, p. 98) *“por essas razões, muitos autores esquivam-se de apontar uma definição do fenômeno, temendo o terreno conceitual pantanoso que terão de efectuar.”* Com base em uma revisão detalhada da literatura, Souza e Tomei (2008, p. 101) reuniram diversas definições, apresentaram os principais conceitos considerados relevantes, e, a partir de uma síntese, propuseram uma definição:

Mudança organizacional é qualquer alteração, planeada ou não, nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional (Lima & Bressan, 2003, p.25)

Uma pesquisa da Coopers & Lybrand, realizada nos Estados Unidos, mostrou que as empresas mudavam principalmente em virtude de novas tecnologias, restrições de recursos e adequação a novas legislações. Herzog (1991) citado por Wood, (2009. P. 7) considera que a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é a gestão das pessoas, mantendo alto nível de motivação e evitando desilusões. Para ele, o grande desafio não é a mudança tecnológica, mas mudar as pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores para ganhar vantagem competitiva.

Para March (1981) referenciado por Wood (2009, p. 8) a mudança organizacional é um evento psicológico complexo, um verdadeiro choque, cujo efeito pode e deve ser minimizado se convenientemente gerido.

Quando uma organização se adapta às mudanças ela está sobrevivendo aos momentos, para se sobressair a essa mudança a organização deve-se antecipar a transformação, ou seja, ser mais rápida do que ela. Mas considerando que toda a mudança gera conflitos, a empresa não deve de maneira alguma interrompê-las, pois assim ela irá interromper a mudança e conseqüentemente não haverá crescimento.

Dentro da organização é necessário que haja uma cultura de confiança e respeito, onde as opiniões de diferentes pessoas são ouvidas e respeitadas, assim os resultados serão melhores e todos os funcionários se sentirão de certa forma, responsáveis pela mudança. Quando essa cultura de confiança não existe dentro da organização é necessário mudar a estrutura da mesma, o processo de tomada de decisão e o comportamento das pessoas, ou seja, mudando a estrutura e os processos com determinada frequência, as pessoas tendem a mudar também, o comportamento passa a ser diferente, mas aquelas que não conseguirem mudar, com certeza abandonarão a organização.

O processo de mudança deve ter início na alta administração, a qual terá o papel de fazer com que toda a organização acredite e queira mudá-la.

Primeiramente deve - se identificar os funcionários insatisfeitos, aqueles que não aceitam a situação. Esses sim têm as características fundamentais para serem pioneiros na mudança. Eles podem transformar-se em funcionários construtivos (Adizes, 1998). Daí em diante deve-se seguir, segundo Adizes (1998), as seis fases do processo de mudança:

- Diagnosticar, ou seja, perceber que a organização tem um problema e não pode continuar como está;
- Construir o *empowerment*, ou seja, seleccionar falhas pequenas para solução rápida, aumentando a confiança dos funcionários para poder lhes delegar poder e responsabilidade;
- Estudar a missão e os valores, que significa estudar a missão da organização, para esclarecer o que deve fazer e que valores devem ter;
- Realinhar a estrutura com a estratégia, ou seja, analisar a estrutura da organização, levando em conta que talvez ela deva ser modificada para poder cumprir a missão e criar os valores desejados;
- Reorganizar os sistemas de informações, quer dizer, examinar os sistemas de informações com objectivo de assegurar que a estrutura funcione correctamente;
- Reorganizar os sistemas de recompensa, que é o mesmo que actualizar o sistema de remuneração para que as pessoas sintam que foram recompensadas por sua contribuição para a mudança.

Mas como tudo na vida, as organizações também tem seu ciclo de vida e perante todas essas mudanças que ocorrem actualmente as empresas tendem a terem seu ciclo diminuído.

Para Adizes (1998), as organizações que estão sempre mudando são muito vulneráveis. A solução é mudar sem perder a unidade, levando a cultura da confiança, o que não é fácil, pois mudança e integração não ocorrem simultaneamente e para conseguir essa integração é necessário diversificar, sendo que essa diversificação funciona como elemento de coesão.

Infelizmente, o que se vê na realidade, é que a organização decide mudar quando são escassas suas alternativas de sobrevivência, na maioria das vezes ela já está sob uma grande ameaça, a partir dessa situação os funcionários percebem que se não fizeram nada os problemas continuarão e com certeza sua sobrevivência pode ser afectada.

Diversas classificações de diferentes autores mostram-se muito similares e, apesar de não utilizarem a mesma nomenclatura, ao final caracterizam duas formas principais de mudança: As que alteram apenas alguns aspectos da organização e as que atingem a organização como um todo – as mudanças transformadoras, que envolvem rupturas de padrões e redireccionamento em função de grandes alterações em seu ambiente. Segundo Lima e Bressan, esse tipo de classificação corresponde à tipologia de mudança organizacional mais amplamente divulgada: mudança transformacional *versus* incremental.

O quadro 3 apresenta algumas das principais tipologias identificadas pela Souza e Tomei (2008, p. 102) além da classificação de Ford e Ford (1995).

Quadro 3 - Tipos de Mudança Organizacional

Referência	Tipos de mudança	
Silva (1999)	Incremental Organizacional Aumento da eficiência e do uso dos recursos, mudança no organograma da empresa.	Transformacional institucional Questionamento e mudança da missão, natureza e objectivo da organização
Porras e Robertson (1992)	1ª ordem Mudança linear e contínua, que envolve alterações nas características dos sistemas, sem causar quebras em aspectos-chave para a organização.	2ª ordem Mudança multidimensional, vários níveis, radical e descontínua, que envolve quebra de paradigmas organizacionais.

Weick e Quinn (1999)	Continua Mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenos avanços que ocorrem quotidianamente em toda a organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização	Episódica Mudança pouco frequente, descontinua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saiem de sua condição de equilíbrio.
Ford e Ford (1995)	Intencional Um agente de mudança estabelece – de maneira determinada e consciente – condições e circunstâncias diferente das actuais e, então, busca realizá-las através de um conjunto de acções e intervenções, com ou sem colaboração de outras pessoas.	Não intencional Não é gerada propositadamente ou conscientemente. Manifesta-se como efeitos colaterais, acidentes, efeitos secundários, ou consequências inesperadas da acção.

Fontes: Lima e Bressan (2003) e Ford e Ford (1995).

2.2.3. Agentes de Mudança

Os agentes de mudança são todos aqueles que actuam como catalisadores do processo dentro da organização e assumem a responsabilidade pela gestão das actividades da mudança. Podem ser consultores contratados especificamente para esse fim ou

colaboradores da própria organização. Em geral os gestores de topo são vistos tradicionalmente como agentes de mudança.

Segundo Robbins (2002), a tendência dos gestores de empresas nos principais esforços de mudança, tem sido optar cada vez mais pelos serviços temporários de consultores externos, que possuem conhecimento especializado em teorias e métodos de mudança. A crença nessa opção é de que esses consultores possam oferecer uma perspectiva mais objectiva que os colaboradores da organização. Por outro lado, levam certa desvantagem quando se trata de compreender a história, a cultura, os procedimentos operacionais e as pessoas da organização. Geralmente também se mostram mais dispostos a iniciar mudanças mais profundas, o que pode ser um benefício ou uma desvantagem, pois não terão de conviver com as repercussões do processo. Em compensação, os gestores ou especialistas internos, particularmente aqueles que estão na empresa há muito tempo, tendem a se mostrar mais cautelosos, pois se preocupam em saber como lidar com velhos amigos e colegas. As opções desses agentes se inserem basicamente em quatro categorias que são apresentadas no quadro a seguir.

Quadro 4: O que os agentes de mudança podem mudar

Categoria	Mudança
Estrutura	Alterações nas relações de autoridade, mecanismos de coordenação, planeamento de trabalho, ou de qualquer outra variável estrutural
Tecnologia	Engloba modificações na forma pela qual o trabalho é desenvolvido e nos equipamentos utilizados.
Instalações	Mudança nos espaços e no arranjo físico do ambiente de trabalho.
Pessoas	Modificação de atitude, habilidades, expectativas, percepções e/ou comportamentos dos colaboradores.

Fonte: Adaptado de Leavitt (1964) e Robertson, Roberts e Poras (1993), referenciado por Souza 2006.

2.2.4. Resistência à mudança

Apesar da necessidade de mudança contínua, cada vez mais reconhecida pelos diferentes actores organizacionais, é frequente os agentes de mudança serem

confrontados com fenómenos de resistência por parte dos colaboradores das organizações. Esta noção de resistência à mudança tem atraído a atenção de investigadores desde há longa data (ver, por exemplo, Coch & French, 1948), tendo-se procurado investigar as razões pelas quais a resistência existe e, mais concretamente, como poderá aumentar a receptividade dos colaboradores ao processo de mudança.

A primeira investigação publicada sobre resistência à mudança nas organizações foi realizada pelos autores Coch French (1948). Esta investigação pretendia responder às seguintes questões:

1. Porquê que as pessoas resistem tão fortemente à mudança?
2. O que pode ser feito para superar essa situação?

Os autores consideraram, na sua teoria preliminar, que a resistência à mudança resultava de uma reacção individual à frustração relativamente às forças indutoras de grupos com poder. Tendo em conta esta perspectiva, os autores concluíram que os grupos que participam no desenho e desenvolvimento da mudança oferecem menos resistência do que aqueles que não participam. Para finalizar, Coch e French (1948) aconselham os gestores a direccionar os grupos a comunicarem a necessidade de mudança e a solicitarem aos trabalhadores o seu envolvimento no planeamento de mudança.

Zander (1950) define resistência à mudança como um comportamento que é entendido para proteger o indivíduo dos efeitos reais e imaginados de mudança. O autor separa as causas da mudança dos sintomas. O seu primeiro conselho para os gestores é o de se conhecer o que significa a resistência, com o objectivo de a reduzir, trabalhando as causas em vez dos sintomas.

Este autor aponta as seguintes razões para que a resistência à mudança possa surgir:

- Se a natureza da mudança não é clara para as pessoas que vão ser influenciadas por ela;
- Se a mudança é susceptível de ter um vasto leque de interpretações;
- Se existirem sentimentos influenciados que detenham a mudança;

- Se as pessoas influenciadas pela mudança estão a ser pressionadas no sentido de a tornar instável no que diz respeito à sua natureza e direcção;
- Se a mudança é realizada pelos trabalhadores do mais baixo nível hierárquico;
- Se a mudança ignora as já existentes nas instituições do grupo.

Kotter e Schelessinger (1979) citado por Souza (2006) sugerem aos agentes de mudança, seis tácticas para enfrentar a resistência, de acordo com o quadro 5.

Quadro 5: Seis tácticas para enfrentar a resistência

Educação e Comunicação	É possível minimizar a resistência através da comunicação com os colaboradores, auxiliando-os na compreensão da lógica da mudança. O pressuposto básico dessa táctica é de que a fonte da resistência é a falta de comunicação ou pouca informação. Havendo confiança entre a administração e os colaboradores e sendo esse realmente o problema, a táctica pode auxiliar o processo.
Participação	Quando a pessoa participa da decisão, torna-se mais difícil resistir à mudança. Os opositores devem ser envolvidos no processo de tomada de decisão, antes da implementação da mudança. Desde que os participantes tenham competência para dar uma contribuição significativa, seu envolvimento poderá reduzir a resistência, obter comprometimento e melhorar a qualidade da decisão final. Por outro lado, surge a possibilidade de uma solução de baixa qualidade e grande perda de tempo.

Facilitação e apoio	Os agentes de mudança podem oferecer diversas formas de apoio para a redução da resistência. As desvantagens são: A perda de tempo e um custo elevado.
Negociação	A negociação pode ser uma tática necessária quando a resistência vem de uma fonte poderosa. Porém, geralmente, possui um custo elevado e risco de vulnerabilidade do agente de mudança, por deixá-lo sujeito a chantagens por parte de outros indivíduos em posição de poder.
Manipulação e Cooptação	A manipulação trata de tentativas de influenciar disfarçadamente. É possível, por exemplo se distorcer factos para torná-los mais atraentes, omitir informações indesejáveis ou criar falsos rumores para induzir os colaboradores a aceitar mudanças. Já a cooptação é uma mistura de manipulação com participação, com a intenção de conquistar os líderes dos grupos de resistências oferecendo-lhes papéis chave nas decisões sobre a mudança. Essas duas táticas possuem custos relativamente baixo, porém podem se voltar contra o agente de mudança se as pessoas envolvidas perceberem que estão sendo usadas. Caso isso ocorra, o agente perde totalmente a sua credibilidade.
Coerção	A coerção se refere ao uso de ameaças directas ou uso de poder sobre os resistentes, como por exemplo, ameaças

	de transferências, perdas de promoções, avaliações de desempenho negativas e cartas de recomendações que não abonam a favor do mesmo.
--	---

Fonte: Adaptado de Kotter e Schlesinger (1979)

2.2.4. Modelo de J. Kotter

De acordo com as suas investigações a maioria das organizações não costumam ter sucesso nos seus esforços de transformação. Kotter (1998) acredita que, apesar das particularidades de cada caso, a maioria dos processos de mudança envolve oito erros críticos. O modelo de Kotter (1996) para aplicação de conceitos e técnicas de gestão da mudança desenvolve-se a partir das análises desses erros, identificados pelo autor como cruciais no insucesso de implementação de mudanças organizacionais, e então apresenta uma sequência de oito etapas para preveni-los ou eliminá-los, que seguidamente será desenvolvido. No entanto, o autor entende que esses erros geralmente provocam as seguintes consequências:

- As novas estratégias não são apresentadas correctamente;
- As aquisições não atingem as sinergias esperadas;
- A reengenharia torna-se lenta e dispendiosa;
- Os custos de *downsizing* não se mantêm sob controle;
- Os programas de qualidade não atendem às expectativas.

Oito erros fatais num processo de mudança:

- Não ter sentido de urgência. A organização precisa examinar o mercado, estudar os competidores e identificar as crises, tanto reais como potenciais e as grandes oportunidades que se deve aproveitar.
- Não envolver a alta direcção e não formar uma equipa apoiada por ela para gerir a mudança. Os altos executivos devem se comprometer com a mudança e

montar um grupo de pessoas que tenha poder suficiente para liderá-la e consiga trabalhar em equipa.

- Subestimar o poder da visão corporativa. A organização deve criar uma visão que ajude a direccionar os esforços da mudança. Além disso, precisa elaborar as estratégias para atingir essa visão.
- Não transmitir a visão de mudança. A organização tem de utilizar todos os veículos para informar constantemente a nova visão e as estratégias. Para isso, deve ter um modelo que sirva de guia do comportamento que se espera dos funcionários.
- Não fomentar o *empowerment*. A organização deve eliminar os obstáculos à transferência de poder e responsabilidade para os funcionários, modificar os sistemas ou as estruturas que atrapalhem a visão da mudança pelos funcionários e estimular a atitude dos mesmos de assumir riscos e de ter ideias inovadoras.
- Não obter resultados em curto prazo. A organização precisa providenciar melhorias visíveis no desempenho que apareçam rapidamente, além de reconhecer e recompensar de forma visível os funcionários que tornaram possíveis esses resultados.
- Satisfazer-se logo com os resultados, deixando de consolidá-los para criar mais mudança. A organização deve ter credibilidade suficiente para mudar sistemas, estruturas e políticas que não se encaixam dentro das suas estratégias. Precisa também contratar, promover ou desenvolver pessoas que possam implementar a visão de mudança e tem de revitalizar o processo com novos projectos, temáticas e agentes de mudança.
- Não incorporar as mudanças à cultura da organização. A organização deve chegar a um patamar de desempenho melhor, com um comportamento orientado para o cliente e para a produtividade, através de mais e melhor liderança e uma gestão mais eficaz.

A seguir os oito passos sugeridos por Kotter (1996) são apresentados com mais detalhes.

Primeiro passo: Estabelecer um senso de urgência

Para Kotter (1998) talvez o maior erro entre os citados seja o de não criar um sentido de urgência, ou seja, deixar que a complacência domine. Para isso, Kotter (1998) criou cinco formas para ampliar o sentido de urgência:

- A organização deve pôr a crise em evidência e fazer com que todos vejam que os erros são corrigidos no último momento;
- Fixar objectivos altíssimos de vendas, produtividade, lucros e satisfação do cliente, assim irão entender que não há como a organização continuar como está;
- A organização deve difundir ao máximo, informações relativas ao desempenho financeiro, à satisfação do cliente e à concorrência;
- Insistir que as pessoas falem regularmente com os clientes e fornecedores insatisfeitos;
- A organização deve possuir vários meios de comunicação para fornecer as pessoas informações sobre oportunidades futuras, explicando que actualmente a organização não tem como aproveitá-las.

O autor aponta ainda que as crises têm um papel fundamental na elevação do senso de urgência, pois sua visibilidade auxilia enormemente no processo de conseguir a atenção das pessoas e os gestores de nível tático e operacional, que são os principais envolvidos na criação de uma equipa para a mudança, desenvolvimento de uma visão, guia e fomenta o envolvimento dos colaboradores nesses objectivos. Segundo Kotter (1996), independentemente de *como* ou *por quem* o processo é iniciado, muitas empresas encontram grandes dificuldades em realizar progressos nos passos 2 a 4 a não ser que muitos gestores estejam realmente envolvidos e acreditam que a situação actual é inaceitável. Os problemas de inércia e complacência costumam destruir os esforços de mudança em muitas situações. É fundamental que os gestores estejam atentos e escutem com cuidado.

Segundo passo: Não envolver a alta direcção nem formar uma equipa apoiada por ela para gerir a mudança.

O primeiro mito que surge quando se fala de liderança em processos de mudança é o de que é necessário que haja um grande líder, onnipotente e onnipresente, caso contrário as grandes transformações acabam por não ocorrer. Porém, é fácil perceber que na realidade é impossível que um indivíduo possa desenvolver a visão, comunicá-la a todos os membros da organização, eliminar todos os obstáculos, obter vitórias no curto prazo, liderar e gerir vários projectos de mudança e adaptá-los à cultura organizacional. Apenas uma equipa de gestão forte e coesa permite que a liderança seja exercida de forma conveniente e atinja os objectivos desejados. É fundamental que as pessoas envolvidas nessa equipa desfrutem de credibilidade entre os membros da organização.

Complementa Kotter (1998) que sem o envolvimento da gestão do topo é muito difícil conseguir uma mudança. Essas pessoas devem comprometer-se com a melhoria e trabalharem juntas. É a gestão de topo que deve conduzir a mudança, impulsionar a urgência, ou seja liderar a transformação. Para que isso ocorra com sucesso as pessoas envolvidas na liderança da mudança devem ter quatro características essenciais, como: poder, experiência, credibilidade e capacidade de liderança:

Terceiro passo: Subestimar o poder da visão corporativa

Ainda em relação aos oito erros fundamentais, o poder de visão corporativa é o terceiro erro mais cometido. Para Kotter a visão tem três finalidades: Esclarecer a direcção geral da mudança e simplificar decisões, motivar as pessoas a agir na direcção correcta e ajudar a coordenar as acções de forma rápida e eficiente, mas juntamente a essas finalidades a visão deve ser sensata e eficaz, ou seja, vinculada a realidade.

Kotter (1996) aponta seis características – chave de uma visão efectiva:

1. **Imaginável** – A visão deve apresentar uma imagem do futuro esperado;
2. **Desejável** – Deve atender aos interesses de longo prazo dos funcionários, dirigentes, accionistas e clientes;
3. **Viável** – precisa compreender objectivos realistas e alcançáveis;
4. **Focalizada** – É necessário que seja suficientemente clara para guiar os processos decisórios;

5. **Flexível** – Deve possuir flexibilidade suficiente para permitir o surgimento de iniciativas individuais e respostas alternativas nas condições de mudança;
6. **Comunicável** – é imprescindível que a visão seja facilmente explicável em *cinco minutos*.

Os processos de mudança nunca ocorrem de forma adequada se não forem guiados por uma visão que agrade a todos os stakeholders. Uma boa visão exige sacrifícios de alguns ou de todos os grupos a fim de produzir um futuro melhor, mas nunca pode ignorar os interesses legítimos de cada um deles a longo prazo.

Para Kotter (1996), o desenvolvimento de uma boa visão é um exercício que envolve a cabeça e o coração, consome bastante tempo, sempre envolve um grupo de pessoas e é uma tarefa difícil de ser bem feita. A criação é quase sempre um processo confuso, difícil e algumas vezes possui carga emocional excessiva. Kotter (1996) finaliza afirmando que uma visão ineficiente pode ser pior do que não ter uma visão

Quarto passo: Não transmitir a visão de mudança

Não comunicar a visão corresponde ao quarto erro. Ou seja, não proporcionar aos colaboradores um entendimento claro a respeito da mudança. Se isso ocorrer, os colaboradores não irão sacrificar-se se não acreditarem na possibilidade da mudança. Por isso é necessário comunicar a todos os funcionários, para que todos possam expressar os seus pensamentos e pontos de vista.

Segundo Kotter (1996) a eficácia da comunicação depende dos seguintes elementos – chave:

- **Simplicidade** – toda a linguagem técnica deve ser eliminada;
- **Metáforas, analogias e exemplos** – uma boa imagem verbal equivale a mil palavras;
- **Fóruns múltiplos** – Devem ser utilizados vários meios de comunicação – reuniões grandes ou pequenas, memorandos informativos, cartazes, etc. – tanto formais como informais;
- **Repetição** – As ideias são absorvidas apenas quando ouvidas inúmeras vezes;

- **Liderança através de exemplos** – Se o comportamento das pessoas importantes na organização for inconsistente com a visão, eliminará a possibilidade de uma comunicação eficaz.
- **Explicação de inconsistências aparentes** – inconsistências não explicadas podem destruir a credibilidade;
- **Comunicação de mão dupla** – a comunicação de duas vias é sempre mais poderosa. Também é fundamental ouvir e ser ouvido.

Kotter (1996) destaca que é muito mais difícil ser claro e conciso do que complicado e supérfluo.

Se a visão não for entendida e aceita, os dois próximos passos no processo de mudança certamente fracassarão.

Quinto passo: Não fomentar o empowerment

Depois de comunicada a mudança e fixando-a um rumo a ela é preciso retirar os obstáculos. Para Kotter (1996) os quatro obstáculos mais importantes a serem enfrentados nessa etapa são: as estruturas formais desalinhadas da visão, a falta de habilidades adequadas dos funcionários, os sistemas de informação ineficientes e chefes que desencorajem atitudes que viabilizem implementação da nova visão.

No entendimento de Kotter (1996) é necessário dar *empowerment* aos colaboradores, para evitar que estes se sintam incapacitados e desistam de colaborar nas mudanças e tomar as providências necessárias nas grandes transformações. A remoção das barreiras indicadas pelo autor é o caminho básico para estimular o envolvimento dos colaboradores com a nova visão e sua realização eficaz. É importante salientar que delegar responsabilidade para outra pessoa não significa abdicar da responsabilidade de gerir e acompanhar e dar suporte ao processo.

Sexto passo: Não obter resultados a curto prazo

Segundo Kotter (1998) o processo de mudança leva um certo tempo, dois a quatro anos, mas se não apresentar resultados a curto prazo as pessoas ficarão sem estímulos. Às

vezes são necessários mecanismos que estimulem os colaboradores a produzir resultados a curto prazo.

Kotter (1996) sugere que uma boa vitória de curto prazo possui pelo menos uma dessas três características:

- **Visibilidade** – Grande número de pessoas conseguem distinguir se os resultados estão a dar frutos ou não;
- **Ausência de ambiguidade** – Há pouca argumentação a respeito do resultado obtido;
- **Relação clara com esforço de mudança.**

A constatação do cumprimento de metas e alcance de objectivos estratégicos num curto prazo gera um feedback positivo a respeito da eficácia da visão, incentivando e motivando a equipa de gestão a continuar sua trajectória e fornecendo, também, evidências aos incrédulos no sentido de provocar a sua participação. Melhorias visíveis na performance tornam difícil que as pessoas continuem bloqueando as mudanças e providenciam evidências para a gestão de topo de que a implementação está no caminho certo.

O estabelecimento de metas de curto prazo em um processo de mudança aumenta a pressão nos indivíduos, o que pode ser útil, em alguns casos, para manter a taxa de urgência.

Sétimo passo: Satisfazer-se logo com os resultados, deixando de consolidá-los para criar mais mudança

O ideal é uma mudança permanente, ou seja, consolidar os sucessos e gerar mais mudanças.

Nas transformações bem sucedidas, a equipa de gestão utiliza a credibilidade proporcionada pelas conquistas de curto prazo, a fim de impulsionar o processo, empreendendo ainda mais projectos ou projectos maiores. Todavia, a celebração excessiva dessas vitórias pode diminuir o senso de urgência e assim atrapalhar o ritmo

do processo. Segundo Kotter (1996) se os esforços cessarem antes de o trabalho estar concluído, o impulso para a mudança pode ser afectado e pode ocorrer uma regressão.

Para que as mudanças sejam efectivamente consolidadas, a gestão do topo deve delegar responsabilidade para a gestão intermédia, ou melhor ainda, para uma rede de líderes que atinjam também os níveis inferiores da organização. Essas pessoas podem conduzir de forma eficaz a mudança desde que tenham o apoio da liderança. A consolidação de ganhos exige gestão e a produção de mais mudanças exige liderança continuada. O processo é longo e qualquer mudança emergente exige um realinhamento da visão.

Oitavo passo: Não incorporar as mudanças à cultura da organização

De acordo com o último erro, a não incorporação das mudanças à cultura da organização, faz com que a mudança seja menos percebida, ou seja, haverá menos pressão para mudar, assim a mudança irá degradar-se. Quando há tentativa de incorporar novas normas à cultura da organização, é preciso ter muito cuidado com o novo quadro de gestores, deve-se ter pessoas que incorporem a nova cultura; É necessário também que fique claro aos colaboradores que algumas novas atitudes irão ajudar a melhorar a empresa.

A transformação cultural é o último passo na implementação de um processo de mudança, porque exige muito tempo para que se efectivar. Os valores compartilhados são produtos de muitos anos de experiência da organização e, portanto, diversos anos da nova experiência são necessários para que qualquer alteração seja consolidada. Porém, isto não significa que a preocupação com a cultura da organização não deve estar presente nas primeiras fases do projecto de mudança. A compreensão desta é fundamental na elaboração de cada uma das etapas.

2.3. Considerações sobre a qualidade

Segundo Cerqueira (1997, p.11), a noção da qualidade depende da percepção de cada um. Entretanto, pode-se considerar alguns aspectos que ajudam na percepção da qualidade. Do ponto de vista de Garvin, citado por Cerqueira (1997, p.11) são feitas as seguintes abordagens:

- Transcendental: qualidade é a excelência em produtos e serviços;
- Baseada no produto: se as características e atributos do produto tem a ver com qualidade, procura-se fazer então o produto isento de defeito;
- Baseada no valor económico: a qualidade de um produto ou serviço tem a ver com o seu valor económico;
- Baseada no utilizador: qualidade é atender a satisfação do utilizador.

A qualidade como a adopção à prática do aperfeiçoamento do sistema desenvolvido na empresa, onde a filosofia é não aceitar erro, atrasos, entre outros. Para isso, tem que existir uma gestão e supervisão competente e moderna (Deming apud Cerqueira, 1994, p.11).

Segundo Feigenbaum (1983) qualidade é a combinação de características de produto e serviço referente a marketing e engenharia, produção e manutenção, através das quais os produtos e serviços em uso corresponderão às expectativas dos clientes.

Já Crosby citado por Teboul (1992, p.56) define qualidade como cumprimento dos requisitos, fazer certo da primeira vez, onde cada indivíduo trabalha até conseguir “zero defeito”.

Para Kaoru Ishikawa citado por Teboul (1992, p.56) a gestão da qualidade consiste em desenvolver, criar e fabricar mercadorias mais económicas, úteis e satisfatórias para o comprador.

Mesmo com algumas diferenças, existe uma consonância entre Deming, Fergenbaum, Juran, quanto ao aperfeiçoamento do sistema, ao desenvolvimento dos recursos humanos da empresa. Essa postura procura atender as forças externas do mercado, tendo como consequência um produto melhorado e atendimento diferenciado.

Hoje, diante da necessidade de acrescentar valor ao desenvolvimento empresarial competitivo, os programas de qualidade evoluíram para uma gestão da qualidade onde suas acções ocorrem dentro de uma estratégia de mudanças organizacionais. Dessa forma, a vinculação da qualidade com a estratégia empresarial passa a ser considerada como uma abordagem sistémica e parte de uma estratégia de alto nível, essa vinculação pode ser entendida como a inserção da qualidade num contexto mais amplo de mudanças organizacionais, ou seja, como parte integrante de uma rede de acções estratégicas de mudanças que inclui um novo modelo de gestão e de estrutura centrada em processos, uma forte relação de interdependência com a tecnologia e o desenvolvimento de pessoas.

A gestão da qualidade pressupõe a satisfação no trabalho, que é pré-requisito para um trabalho produtivo e de alta qualidade, desde que a empresa forneça condições para o desenvolvimento dos processos.

A gestão da qualidade está direccionada para resultados, buscando a satisfação dos clientes, sendo de competência das lideranças organizacionais, gerir os impactos que os processos de mudanças provocam na cultura organizacional vigente e estimular a formação de parcerias. Tudo isso com a colaboração de todos e principalmente da alta direcção, alinhando o planeamento estratégico da empresa e promovendo a melhoria contínua de produtos e processos.

A vontade de satisfazer ou encantar o cliente tem ajudado, mas a definição da qualidade como uma estratégia voltada para o cliente ainda tem um longo caminho a percorrer. Ao mesmo tempo, a actual ênfase em determinados padrões de sistema de qualidade, com certificado ISO 9001/2000 não colabora, pois concentra-se na abordagem numérica, para definir e verificar a qualidade.

2.4. O Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) em Cabo Verde

No quadro da globalização e internacionalização da economia a qualidade é um factor de vantagens competitivas que se aplica a produtos, serviços, a empresa e instituições. Nesta perspetiva ninguém está disposto a fazer trocas comerciais envolvendo produtos que não satisfaçam os níveis de qualidade exigíveis e que não cumpram as normas aplicáveis e universalmente aceites. Perante essas perspectivas, Cabo Verde envidou

esforço no sentido de criar um Sistema Nacional da Qualidade (SNQ), culminando com a realização das jornadas da Qualidade em Junho de 2009. Na sequência dos trabalhos realizados, optou-se pela adopção de um sistema que espelhe os três pilares: Normalização, Metrologia e Avaliação de Conformidade.

O SNQ foi instituído sob a forma de Lei de Bases, pelo Decreto-Lei nº 8/2010, de 22 de Março, aprovado em Conselho de Ministros.

Princípios que regem o SNQ:

- Credibilidade – o funcionamento do SNQ baseia-se em regras e métodos conhecidos e aceites a nível nacional e/ou estabelecidos por consenso internacional;
- Transparência – O SNQ é supervisionado pelas entidades representativas;
- Horizontalidade – O SNQ abrange todos os sectores de actividade e da sociedade;
- Universalidade – O SNQ abrange todo o tipo de actividade económica, seus agentes e resultados em qualquer sector;
- Abertura – podem aderir ao SNQ todos os sistemas sectoriais ou entidades que demonstrem cumprir as exigências e regras estabelecidas;
- Autonomia de actuação – O SNQ assenta na autonomia de actuação das entidades que o compõem e no respeito pela unidade de doutrina e acção do sistema no seu conjunto;
- Adesão livre e voluntária – Cada entidade decide sobre a sua adesão ao SNQ.

Estruturas do SNQ:

- O Conselho Nacional da Qualidade (CNQ)
- O Organismo Nacional da Qualidade, que se propõe seja designado de Instituto de Gestão da qualidade (IGQ).

Conselho Nacional da Qualidade

É o órgão de consulta do Governo no âmbito da política da qualidade e desenvolvimento do SNQ.

Compete-lhe analisar a situação da Qualidade a nível nacional e assegurar o intercâmbio de experiência e iniciativas neste domínio.

É presidido pelo Membro do Governo que tutela a Indústria.

É composto por seis representantes de departamentos governamentais, da ANMCV, das Câmaras de Comércio, das Universidades, etc.

Reúne ordinariamente duas vezes por ano, e extraordinariamente, por iniciativa do presidente, ou da maioria dos seus membros.

Instituto de Gestão da Qualidade (IGQ)

O IGQ é um instituto público integrado na administração indirecta do Estado, dotado de autonomia administrativa, financeira e patrimonial.

O IGQ, prossegue atribuições do Ministério do Turismo Indústria e Energia, sob superintendência e tutela do respectivo membro do Governo responsável por esta área.

Missão:

- O IGQ, tem por missão a coordenação do sistema Nacional da Qualidade (SNQ) e de outros sistemas de qualificação regulamentar que lhe forem conferidos por lei, a promoção e a coordenação de actividades que visem contribuir para demonstrar a credibilidade da acção dos agentes económicos, bem como o desenvolvimento das actividades inerentes à sua função e laboratório nacional de metrologia.

Atribuições:

- Gerir, coordenar e desenvolver o Sistema Nacional de Qualidade, numa perspectiva de integração de todas os componentes relevantes para a melhoria da qualidade de produtos, de serviços e de sistemas da qualidade e da qualificação de pessoas;
- Promover o desenvolvimento do SNQ, com vista ao incremento da qualidade, contribuindo para o aumento da produtividade, competitividade e inovação em todos os sectores públicos e privados da sociedade em Cabo Verde;
- Instituir as marcas identificadoras do SNQ e assegurar a respectiva gestão;

- Promover e desenvolver acções de formação e de apoio técnico no domínio da qualidade, designadamente, no âmbito da avaliação da conformidade, da normalização e da metrologia;
- Promover a elaboração de normas cabo-verdianas, garantindo a coerência e actualidade do normativo nacional, e promover o ajustamento de legislação nacional sobre produtos às normas internacionais;
- Qualificar e reconhecer como organismos de normalização sectorial as entidades públicas ou privadas nas quais o IGQ, delegue funções de normalização técnica em sectores de actividade específicos;
- Gerir o laboratório nacional de metrologia, assegurando a realização, manutenção e desenvolvimento dos padrões nacionais das unidades de medida e a sua rastreabilidade ao Sistema Internacional (SI), promovendo a disseminação dos valores das unidades do SI no território nacional.

Empresas Certificadas em Cabo Verde

2007 – primeira empresa certificada pela APCER – REDEGLOBAL;

2008 - Segunda empresa certificada – a DIRECTEL;

2009 – Terceira entidade certificada pela APCER – Casa do Cidadão;

2010 – Foram certificadas pela APCER mais duas empresas: INPHARMA e LOIDE Engenharia.

3. ESTRATÉGIA DA PESQUISA

3.1. Metodologia

A metodologia utilizada nessa pesquisa foi o estudo de caso, conforme recomenda Yin (1998), que considera ser preferível quando se estudam eventos contemporâneos, em situações em que os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas é possível que observações directas e entrevistas sistemáticas sejam realizadas. Ainda segundo Yin (1989), o estudo de caso caracteriza-se pela “[...] *capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências – documentos, artefactos, entrevistas e observações.*”

A terminologia estudo de caso surge na pesquisa médica e psicológica, como uma forma de análise aprofundada de um caso individual de certa patologia [...] Nas ciências sociais caracteriza-se como uma metodologia de estudo vocacionado para a recolha de informações sobre um ou vários casos particularizados. É também considerado como uma metodologia qualitativa de estudo, pois não está direccionada a se obter generalizações do estudo e nem há preocupações fundamentais com tratamento estatístico e de quantificações dos dados em termos de representação e/ou de índices [...] pode-se finalizar o estudo de caso tipificando um indivíduo, uma comunidade, uma organização, uma empresa, um bairro comercial, uma cultura etc. Barros; Lehfeld (1990), citado por Valentim (2008).

O objecto do estudo de caso, por seu turno, é a análise profunda de uma unidade de estudo. No entender de Godoy (1995b, p. 25) citado por Neves (1996) visa ao exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação em particular. Amplamente usado em estudos de administração, tem-se tornado a modalidade preferida daqueles que procuram saber *como e porque* certos fenómenos acontecem ou dos que se dedicam a analisar eventos sobre os quais a possibilidade de controlo é reduzida ou quando os fenómenos analisados são actuais e só fazem sentido dentro de um contexto específico.

O presente caso, trata-se de um estudo exploratório, qualitativo, baseado no método de um único estudo de caso, no qual as entrevistas foram feitas com base na selecção de cinco gestores (um membro do conselho de administração e os responsáveis das

seguintes áreas: operações, recursos humanos, planeamento e controlo de gestão, e qualidade e sustentabilidade) que estiveram directamente envolvidos no processo de mudança organizacional, mais concretamente a implementação do “SGQ” Sistema de gestão da qualidade – norma ISO 9001.

Uma investigação empírica, em um ambiente real de negócios, será conduzida com o objectivo de compreender e avaliar como a liderança pode ou não ser um factor de excelência para o sucesso de implementação de mudança organizacional.

Segundo Gil (1987), o estudo de caso apresenta as seguintes vantagens:

- O estímulo a novas descobertas – dado que durante o processo de análise, novas ideias podem surgir e redireccionar a pesquisa, por isso a importância do estudo de caso em pesquisa exploratórias.
- A ênfase na totalidade – o pesquisador pode enfocar o todo da unidade em sua multiplicidade de aspectos.
- A simplicidade nos procedimentos – os procedimentos de recolha e análise dos dados são simples e os relatórios dos estudos são apresentados em forma e linguagem mais acessíveis.

3.2. Recolha de dados

Segundo (Yin 2001) o estudo de caso costuma utilizar, pelo menos duas técnicas de recolha de dados: a entrevista e a observação, mas pode também utilizar outras técnicas como, por exemplo, o questionário e a análise de documentos.

O instrumento de recolha de dados utilizado neste estudo foi a entrevista semi-estruturada, que possibilita ao entrevistador liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direcção que considere adequada, sendo essa uma forma de poder explorar mais amplamente a questão (Lakatos, 2001).

Segundo Yin (2005, p.118), *“no geral, as entrevistas constituem uma fonte essencial de evidências para os estudos de caso, já que a maioria delas trata de questões humanas.”*

A vantagem de utilizar a entrevista como instrumento de recolha de dados é que ela fornece maior flexibilidade às partes, pois é possível repetir e esclarecer perguntas, o

que garante a correcta compreensão do que está sendo comunicado por ambas as partes. Além disso, a entrevista permite avaliar atitudes, condutas, gestos e expressões. As entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos entrevistados, com tempo suficiente para explorar as questões consideradas mais relevantes.

Foram realizadas cinco entrevistas, em profundidade, com os cinco líderes envolvidos directamente no processo de mudança. As entrevistas foram realizadas directamente pelo autor desta dissertação, pelo que não foi delegada a nenhuma outra pessoa. Durante as entrevistas um dos líderes, com maior responsabilidade no processo preferiu relatar os acontecimentos sobre como foi desenvolvido o processo de mudança, em detrimento de perguntas respostas, ficando o autor da pesquisa apenas orientando com as reformulações necessárias de modo a concentrar sempre nos aspectos essenciais.

A outra técnica que foi utilizada, para além da entrevista, foi a análise de documentos, uma vez que foram facultados documentos extremamente importantes, que permita por um lado, conhecer melhor as estratégias conduzidas no processo de mudança, por outro lado, permitiu ter indicadores mensuráveis no que tange à qualidade do serviço prestado e outros indicadores ligados ao estudo do mercado.

O processo de mudança avaliado foi entre 1997 a 2010. Os dados foram recolhidos através de entrevistas e análise de documentos, no período compreendido entre Fevereiro de 2010 a Agosto de 2010. O nome da empresa foi substituído para garantir a confidencialidade, bem como algumas outras informações relevantes.

3.3. Análise de dados

Segundo Bardim (1977, p. 42), a análise de conteúdo representa:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Lodi (1971, p. 117) explica que:

Os dados da entrevista não aparecem classificados e divididos, mas vão aparecendo dentro de um processo verbal nebuloso e confuso. O entrevistador deve estar atento para

as chaves do mistério porque não receberá respostas claras para o que tem em mente. A entrevista produz uma grande massa de informação e somente uma parte dela é relevante. A interpretação deve ser considerada um processo separada da obtenção de dados.

Levando em consideração as recomendações desses autores, a análise dos dados recolhidos foram tratados da seguinte forma:

- Relativamente às entrevistas realizadas, o seu conteúdo foi analisado com base numa extensa pesquisa bibliográfica sobre a matéria, tanto a nível das questões metodológicas, como a nível de publicações ligadas aos temas que são objecto do presente estudo, nomeadamente, liderança, mudança organizacional e gestão da qualidade. Com base nisso foi sistematizado as ideias de acordo com uma sequência lógica dos acontecimentos, relacionando sempre teoria e prática.
- No que tange à análise documental, foi levado em consideração os indicadores qualitativo e quantitativo que permitiu medir o impacto do processo de mudança, ou seja, se o processo foi ou não bem sucedido.

3.4. Limitações da Pesquisa

A principal limitação deste estudo tem a ver com a escassez de trabalhos realizados nesta área em Cabo Verde. Apesar de frequentemente as pessoas abordarem o tema mudança organizacional, não se conseguiu encontrar nada de concreto e com base científico. A influência da cultura cabo-verdiana e do contexto de todas essas transformações que estão acontecendo a nível internacional, com reflexos directos e indirectos em Cabo Verde, numa conjuntura em que o ambiente de negócios está a revolucionar-se em todos os sectores da actividade, quer no sector das indústrias como a nível do serviço, pressente-se, a necessidade de serem melhor estudadas, de forma a se ter um quadro comparativo das diversas estratégias utilizadas pelos líderes na condução do processo de mudança organizacional.

Como foi destacado ao longo deste estudo, só recentemente algumas das empresas nacionais tornaram-se certificadas e a influência desta nova realidade coloca um conjunto de desafios aos líderes na utilização de estratégias para poder conduzir com

eficiência e eficácia o processo de implementação da gestão da qualidade, no qual entendeu-se merecer estudo mais detalhado.

De realçar que outra limitação subjacente ao presente estudo, foi a opção na escolha de um único caso, que embora seja o mais apropriado para o estudo deste fenómeno (de natureza social), apresenta certas desvantagens, ou seja, não permite a generalização. Como refere Gil (1999), a impossibilidade de generalização dos resultados obtidos com o estudo de caso, constitui uma limitação deste tipo de procedimento metodológico.

Outra limitação, não menos importante tem a ver com a própria técnica de recolha de dados. Haguete (1992) afirma que as técnicas de recolha de dados trazem em si certas limitações, por isso recomenda que o pesquisador deve tentar evitá-las quando for possível ou então aceitá-las quando forem inevitáveis, embora ciente dos desvios que as limitações podem provocar. Segundo Yin (2003) é muito comum que a subjectividade do pesquisador interfira na recolha de dados, no registo e na análise de informações, particularmente aquelas obtidas através de entrevista pessoal, ou mesmo na própria selecção do material a ser incluído na descrição do caso.

Para evitar esse tipo de constrangimento, o entrevistador procurou obter, na medida do possível, vários pontos de vista sobre o fenómeno estudado e registar da forma mais rigorosa possível o depoimento dos entrevistados. Teve-se sempre a perspectiva de se tornar o estudo de caso preciso, imparcial e utilizar as transcrições das respostas dos entrevistados na descrição do caso, na medida do possível. Além disso, a recolha, descrição e análise dos dados foram efectuadas com base na extensa revisão de literatura estudada, o que facilitou o autor na formulação das questões.

Um outro aspecto importante, foi a postura da empresa na cedência de informações relevantes para o aprofundamento da investigação, tendo em conta que havia um certo desconforto por parte das pessoas entrevistadas, mesmo com a garantia de que o nome da empresa não seria revelado. Embora, a empresa tenha acabado por disponibilizar muitas dessas informações, não só através do depoimento dos entrevistados, como também na cedência de documentos importantes, que nos permitiu efectuar análises mais exaustivas do trabalho.

E o último aspecto, tem a ver com o compromisso estabelecido em não mencionar o nome da empresa objecto de estudo. Da mesma forma preferiu-se também não divulgar os nomes das pessoas entrevistadas.

4. ESTUDO DE CASO REDE GLOBAL

4.1. O Cenário do Sector das Telecomunicações em Cabo Verde

As comunicações desempenham um papel vital na ligação entre as diversas ilhas de Cabo Verde, e entre elas e o exterior, reduzindo assim o impacto da insularidade, e constitui um importante factor de desenvolvimento económico e social.

Hoje reconhece-se que um dos factores essenciais para o desenvolvimento de Cabo Verde é a existência de um sector das comunicações electrónicas de vanguarda que preste aos particulares e organizações, serviço ao mais baixo preço, com qualidade e diversidade.

Em 1996, no âmbito das reformas económicas o serviço público das telecomunicações passou de um monopólio público para um monopólio privado ao abrigo de um contrato de concessão para a exploração dos serviços fundamentais, em regime de exclusividade, até o ano de 2021.

Entretanto, visando introduzir a concorrência e a modernização do sector, o Governo de Cabo Verde através do Decreto Legislativo nº 7/2005 de 24 de Novembro, estabelece o novo Regime Jurídico Geral aplicável às redes e serviços de comunicações electrónicas e aos recursos e serviços conexos, e define as competências da Autoridade Reguladora Nacional neste domínio.

O referido diploma legal, apoiado sobre conceitos do direito da concorrência, opera uma reforma de profundo significado para o sector das comunicações electrónicas, pela abrangência de temas e pela sua especificidade.

Assim, a partir de 1 de Janeiro de 2007 deu-se a liberalização total do mercado das comunicações electrónicas, com o sector a ganhar dinamismo e inovações tecnológicas, próprias da indústria, serviço de maior qualidade e favorecendo os consumidores.

Não obstante às medidas adoptadas e os resultados práticos registados (investimentos privados e a separação dos negócios de Telefonia Fixa, Móvel, Internet e Televisão por Assinatura), o sistema continua pouco concorrencial, o que desafia o regulador para

iniciativas tendentes a introduzir mais eficiências no sector e adoptar medidas em defesa dos consumidores.

Investimentos em Telecomunicações

O investimento no sector das telecomunicações é considerado bastante satisfatório, e um esforço especial foi feito, a partir de 1996, com a privatização da REDEGLOBAL, operador histórico, até a data em regime de monopólio.

Estes investimentos foram orientados para a expansão das redes e à modernização da comutação e da transmissão, com a introdução de Centrais Digitais e Cabos de Fibra Óptica, que ligam as ilhas entre si, e que servem de suporte às comunicações internacionais.

No ano de 1997, foram introduzidos no mercado de Cabo Verde os serviços de Telefonia Móvel e de Internet, e dez (10) anos mais tarde foi introduzida a oferta de Televisão por assinatura.

No mercado dos serviços de televisão por assinatura operam duas empresas (CVGLOBAL e a Cabo Verde Xinnuoli), que iniciaram as suas actividades em 2006 e 2007, porém, esta última, até hoje, se encontra a operar apenas na Cidade da Praia.

Na Telefonia Móvel, nos finais de 2007, apareceu uma segunda operadora, a T+ GLOBAL, que construiu a sua própria rede de raiz, estando hoje instalada em todo o território nacional.

Em relação à internet, duas novas operadoras iniciaram o fornecimento desse serviço em meados de 2008 nas ilhas do Sal e de São Vicente, tendo operador histórico CVGLOBAL — neste mesmo ano, introduzido o serviço através da tecnologia GPRS.

Ainda nos finais do ano de 2008, a ANAC licenciou mais duas (2) operadoras de Internet, cuja previsão do início de actividades deveria acontecer em 2009.

Operador histórico de Telecomunicações

A Concessionária e gestora da rede pública de Telecomunicações é a REDEGLOBAL SA, empresa privada, cujo capital estatutário é detido em 40% pela Portugal Telecom, 37,3% pelo INPS (Instituto Nacional de Previdência Social), e 3,7% pelo estado de Cabo Verde. O restante capital está disperso entre vários pequenos accionistas privados.

REDEGLOBAL, que resultou da privatização de uma empresa pública, explorou os serviços de telecomunicações, em regime de exclusividade, até ao ano de 2005, altura em que decidiu pela separação dos serviços fixos, Móveis, de Internet e televisão por assinatura e pela liberalização total do sector, com a entrada de novos operadores no mercado. Assim, surgiram três empresas juridicamente distintas: CVTGLOBAL (Telefonia Fixa); CREGIONAL (Telefonia Móvel) e CVILHA (Internet e Televisão por Assinatura).

Agência Nacional das Comunicações - ANAC

Um outro marco importante foi a criação da Agência Nacional das Comunicações - ANAC criado pelo Decreto - Lei nº 31/2006 de 19 de Junho, na qualidade da Autoridade Nacional de Regulação – ARN, é uma entidade com autonomia administrativa, financeira e patrimonial e tem por finalidade principal a regulação técnica e económica, supervisão, regulamentação e representação do sector das comunicações, nomeadamente os sectores das telecomunicações e postais, a gestão e controlo do espectro radioelétrico, gestão do domínio “CV”, certificação de entidades credenciadoras de assinaturas digitais.

Assim, no âmbito das suas competências de regulação, a ANAC promove a concorrência na oferta de redes e serviços de comunicações electrónicas, de recursos e serviços conexos; defende o interesse dos cidadãos;

Garante que os utilizadores, incluindo os utilizadores deficientes, obtenham o máximo benefício em termos de escolha, preço e qualidade e assegura a inexistência de distorções ou entraves à concorrência no sector das comunicações electrónicas.

Encoraja investimentos eficientes em infra-estruturas e promove a inovação e incentiva uma utilização eficiente e assegura uma gestão eficaz das frequências e dos recursos de numeração.

Ainda, é da incumbência da ANAC assegurar que todos os cidadãos tenham acesso ao serviço universal e assegura também um elevado nível de protecção dos consumidores no seu relacionamento com as empresas que oferecem redes e serviços de comunicações electrónicas, através, designadamente, do estabelecimento de procedimentos de resolução de litígios simples e pouco dispendioso, executados por organismos independentes das partes em conflito.

Também promove a prestação de informações claras, exigindo, especialmente, transparência nas tarifas e nas condições de utilização dos serviços de comunicações electrónicas acessíveis ao público e responde às necessidades de grupos sociais específicos, nomeadamente os utilizadores com deficiência e assegura que seja mantida a integridade e a segurança das redes de comunicações públicas.

Actualmente, um dos seus maiores objectivos é de fomentar o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, por um lado, e por outro, identificar novos serviços e mercados, no sentido de incentivar a competitividade e uma sã concorrência na oferta dos serviços, permitindo, deste modo, que os consumidores tenham acesso a serviços de qualidade e a um preço acessível.

4.2. Caracterização da empresa

A REDEGLOBAL nasceu da cisão dos CTT-EP, em 1994, originando a separação dos negócios correios e telecomunicações, resultando na sociedade anónima, a REDEGLOBAL. Em 1995, foi privatizada com a entrada do parceiro estratégico, Portugal Telecom.

Graças a REDEGLOBAL, Cabo Verde possui hoje uma infra-estrutura de telecomunicações apoiada nos conceitos de segurança, qualidade e digitalização com uma base de clientes, ultrapassando os 60 mil clientes com acesso telefónico.

A REDEGLOBAL é líder no sector, oferecendo aos seus clientes uma grande diversidade de serviços e soluções que se estende aos serviços da rede fixa, comunicações de dados, circuitos alugados, videoconferências e cartão pré-pagos.

Atenta às necessidades do seu mercado, o serviço da rede fixa, assegura as telecomunicações no país, e do país para além fronteiras proporciona aos clientes os

mais modernos meios de comunicação como instrumento de acesso à sociedade de informação.

Para as empresas e outros clientes com interesses profissionais, REDEGLOBAL oferece as soluções ideais que procuram rentabilizar o negócio e potenciar as capacidades de comunicação.

Consubstanciando na sua promessa de marca Performance & Proximidade, para além da modernização tecnológica, a empresa procura a interação constante com o mercado e a prestação de um serviço de elevada qualidade. E é assim que desde 2007 a REDEGLOBAL é uma empresa certificada a nível de Qualidade no processo de Apoio ao Cliente e em 2008 no âmbito do “Serviço ao Cliente” pela APCER – Associação Portuguesa de Certificação.

A valorização da qualidade torna-se elemento crítico de excelência e de melhoria contínua de satisfação dos clientes, pela REDEGLOBAL.

1.2.1. Missão, Visão e Valores

Missão

“Prestar, com qualidade, serviços de comunicações, no sentido de satisfazer as necessidades dos clientes, proporcionar mais-valias aos accionistas e contribuir para o desenvolvimento global e sustentado da sociedade caboverdiana”

Visão

“Ser uma empresa de comunicações, orientada para o serviço ao cliente, rentável, tecnologicamente avançada e socialmente responsável e interveniente.”

Valores

Ética – O colaborador da REDEGLOBAL é honesto, leal responsável. Identifica-se com a empresa, respeitando os seus princípios e normas. É aberto e tolerante com os outros e prestigia continuamente a empresa através do seu comportamento profissional e pessoal.

Epírito de equipa – Ser profissionalmente solidário com os colegas, chefias e subordinados. Trabalha em conjunto, de forma colaborante, aberta e construtiva e transmite entusiasmo e energia no seu trabalho, sobrepondo os interesses comuns aos interesses individuais.

Qualidade – Orientar-se sempre para a satisfação das necessidades dos clientes, sendo persistente na perseguição dos objectivos e na melhoria constante do serviço. Defende continuamente uma imagem de respeito e confiança na REDEGLOBAL, junto dos clientes e do público em geral.

1.2.2. Historial

A história da REDEGLOBAL conta com mais de um século de existência tendo-se iniciado com o telégrafo em inglês:

1874 - instalação do primeiro cabo submarino telegráfico (Europa – Brazil)

1919 - Início da instalação da primeira rede telefónica

1961 - Instalação das primeiras centrais telefónicas automáticas tipo Strowger da Praia e a do Mindelo

1975 - Instalação dos primeiros sistemas de rádio em feixes hertzianos

1981 - Passagem à empresa pública – CTT

1983 - Início das comunicações via satélite através da Estação Terena da Várzea

1985 - Instalação das primeiras centrais Automáticas Semi-automáticas

1991 - Instalação da primeira Central Digital EWSD – Praia

1991 - Lançamento do cartão Chip Phonecard

1992 - Instalação da primeira ligação rádio digital Praia – Monte Tchota

1993 - Cisão dos CTT e a criação das empresa dos Correios de Cabo Verde e Cabo e REDEGLOBAL

1996 - Privatização da REDEGLOBAL e parceria com a Portugal Telecom Internacional

- 1997 - Instalação do Cabo Submarino inter-ilhas em fibra óptica
- 1997 - Instalação da Rede de Dados X25
- 1997 - Implementação do serviço internet
- 1997 - Instalação da Rede Móvel GSM
- 1998 – Lançamento do serviço Pré pago na rede móvel
- 1999 - Instalação do Cabo Submarino Internacional Fibra óptica
- 1999 - Lançamento do Serviço Pré Pago na Rede Fixa Telefácil
- 2000 - Lançamento do serviço da rede fixa – Linha Verde e Linha Azul
- 2000 - Lançamento dos Serviços da Rede Móvel SMS e Grilo Profissional
- 2002 - Implementação do Sistema Client
- 2002 - Lançamento do portal Nave
- 2003 - Início do Projecto Qualidade
- 2004 - Inauguração do CNGR – Centro Nacional de Gestão de Redes
- 2004 - Lançamento dos vários produtos e serviços da rede fixa - Internet Banda Larga – ADSL; Serviço de Voice mail; pagamento via transferência bancária.
- 2005 - Nova Marca – a história da empresa é marcado por uma nova imagem institucional, com base nos conceitos de “aproximação” e “performance”
- 2006 - Cisão da CVTelecom, e a criação da CVMultimédia e da CVMóvel
- 2007 - A APCER – Associação Portuguesa de Certificação, atribui o Certificado da Qualidade ao SGQ, no âmbito do Apoio ao Cliente de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2000.
- 2008 - Extensão da Certificação do sistema de Gestão da Qualidade ao serviço a Cliente, no âmbito de comercialização e prestação de serviços fixos de telecomunicações, conforme a norma NP EN ISO 9001:2000.

2009 - O certificado da qualidade da SGQ transita para norma NP EN ISO 9001:2008.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

5.1. Influência dos Líderes no processo de mudança organizacional

Com base nas entrevistas realizadas, ficou claro que todos os líderes entrevistados reconhecem a importância que os mesmos exercem sobre os seus liderados para o alcançar dos objectivos preconizados no âmbito da mudança organizacional, particularmente no caso objecto de estudo, ou seja, a implementação do SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade). De seguida passa-se a descrever algumas declarações dos nossos entrevistados que corroboram a nossa afirmação:

“Embora a qualidade e a orientação para o cliente continuassem a ser temas do quotidiano da empresa desde 1997, só vieram a ser assumidos como objectivos estratégicos, formal e estruturalmente, em finais de 2002, com a aprovação e assumpção pela Comissão Executiva (CE) e, posteriormente, pelo Conselho de Administração (CA) o “Projecto Qualidade...”. – Entrevistado nº1.

Uma das ilações importante a extrair da entrevista é o facto de só a partir de 2002, com a entrada de um Administrador Executivo, sensibilizado com o projecto de qualidade é que as coisas começaram a andar, e ainda o facto do mesmo ter envolvido directamente no processo desde o início. Isto evidencia a relevância do envolvimento da gestão do topo para o sucesso da implementação de um processo de mudança organizacional.

Um outro argumento que sustenta a tese em epígrafe ó o seguinte:

“...Entendo que num processo de mudança do tipo, existe dois factores fundamentais: 1º a liderança (estilo de gestão e competências) e 2º o instrumento de gestão do SGQ.

A questão de liderança entende que é fundamental devido a influência que exerce relativamente aos seguintes factores: A motivação, orientação para resultado, consciência, capacidade de mobilização do pessoal para cumprimento, transmissão de informação e geração de uma nova consciência.

Na questão de orientação para resultado o próprio sistema de avaliação de desempenho foi objecto de reforma profunda para poder adaptar ao SGQ, em que a

própria denominação passou a ser Sistema de motivação e desempenho. No qual se assenta em dois princípios basilares: i) gerar a consciência de trabalhar por objectivos e por resultados; ii) levar as pessoas a terem a percepção que o trabalho de uns influencia o trabalho dos outros. No que tange aos instrumentos de gestão, a preocupação era mais numa perspectiva processual.”

[...] “Entendo que a liderança tem por missão definir e rever os objectivos e metas anualmente em sintonia com os objectivos estratégicos da empresa. A liderança deve funcionar a todos os níveis para poder fazer as coisas acontecer, salientando que muitas vezes as boas decisões surgem na direcção intermédia.

O topo teve ao longo desse processo dois momentos importantes:

- *Tomada de decisão e consciência de traçar estratégia para implementação da mudança;*
- *Revisão dos processos.*

Importante salientar que a revisão dos processos é apreciado da mesma forma que o orçamento e o plano de actividade.” Entrevistado nº 03.

5.2. Impacto da liderança transformacional na implementação do sistema de gestão da qualidade

No decorrer deste estudo, ficou bem assente que o estilo de liderança predominante é a liderança transformacional, tendo em conta que envolve a definição de uma nova visão e realinhamento de valores e normas organizacionais. E sobretudo a mudança teve o impacto fundamental nos recursos humanos, na inovação e na definição de objectivos que visam motivar os indivíduos de forma a atingir a excelência nas suas atribuições e a eficácia do desempenho e particularmente na mudança de atitude e comportamento.

Os resultados que seguidamente são apresentados evidenciam que os gestores sentiram e perceberam a necessidade e urgência da mudança e demonstraram as competências dos líderes transformacionais.

Quadro nº 6 - Perfil dos líderes e consequências do processo

Existência de:	Consequências
<i>Carisma</i> – Os líderes consideram as necessidades dos seguidores, compartilha riscos. Define e comunica a visão, missão e valores com os seus seguidores.	Existência de uma visão de conjunto e mercado. Existência da percepção da necessidade e urgência da mudança.
<i>Motivação Inspiracional</i> – os gestores demonstram entusiasmo, optimismo, criando assim um ambiente propício para o trabalho em equipa. Conseguem expressar os propósitos importantes de forma clara, encoraja os seguidores a visualizarem estados futuros atraentes.	A intenção da gestão do topo em alcançar uma mudança transformacional definitivamente é percebida pelos gestores intermédios e restantes colaboradores.
<i>Estímulo Intelectual</i> – Não é comum a crítica pública dos erros. Há promoção da inteligência, racionalidade e cuidado na resolução de problemas	Envolvimento dos gestores no processo de mudança, há um sentimento generalizado de gestores de todos os níveis de que realmente fazem parte do resultado.
<i>Consideração Individualizada-</i> As diferenças individuais em termos de necessidades e desejos de cada indivíduo são levados em conta, o que fomenta o estímulo à aprendizagem contínua e ao desenvolvimento.	Definição clara de atribuição de funções de cada um, ou seja, através do desenho dos diferentes processos, é bem notória a definição dos papéis que cada um desempenha nas diferentes etapas do processo de mudança.

5.2. Relação de causalidade existente entre as práticas de liderança transformacional e o alcance da qualidade total ao nível das dimensões da inovação, criatividade, confiança e trabalho em equipa

▪ A qualidade é determinada pela criatividade

A criatividade foi assumido e consciencializado como um factor relevante na gestão da qualidade total, tendo em conta que o ambiente interno na empresa, estimulou,

valorizou e facilitou o aparecimento de ideias criativas capazes de otimizar a afectação de recursos, a optimização de processos e de novas funcionalidades nos produtos, de forma a gerar valor acrescentado para a empresa. Prova disso foi a criação do concurso de ideias cujo objectivo fundamental era premiar, distinguir e sobretudo estimular os colaboradores a participarem e envolverem no processo de mudança e sobretudo consciencializar os mesmos que as suas ideias são valorizadas de forma a criar uma cultura de aprendizagem organizacional.

Outros elementos que evidenciam essa cultura de criatividade tem a ver com o próprio desenho organizacional, tendo em conta que a estrutura organizacional é horizontal e não vertical, o que significa que a cadeia de comando de cima para a baixo, constituindo um factor praticamente inexistente, facilitando assim, a comunicação e fomenta o espírito criativo e empreendedor.

Relativamente aos factores individuais e culturais a empresa actuou fortemente sobre estes aspectos. Em primeiro lugar, a própria cultura de trabalho individual cedeu lugar ao trabalho em equipa, isto por um lado, devido a própria reforma profunda a nível do sistema de avaliação de desempenho, que dá ênfase sobretudo ao trabalho em equipa. Por outro lado, o próprio processo de auditoria interna, servia para identificar e corrigir os maus hábitos e comportamentos verificados na empresa. Assim, o problema de resistência individual à mudança, neste contexto ficaria, automaticamente ultrapassado.

Entende-se, desta forma que a criatividade mais do que nunca, constitui um elemento extremamente relevante respeitante à gestão estratégica para a condução de qualquer processo de mudança, tendo em conta que a competitividade dos mercados hoje exige uma atitude pró-ativa e de diferenciação. E a criatividade neste aspecto é um factor de primordial importância para a criação de vantagens competitivas.

▪ **A qualidade total resulta da capacidade de inovação**

Nesta perspectiva pode-se considerar que a liderança transformacional poderá tomar o próprio produto/processo e a sua melhoria como fonte de criação de valor para o cliente e não como uma moda. Portanto de qualidade pela via de diminuição de custo e aumento da qualidade.

Isto ficou claro de acordo com vários depoimentos dos nossos entrevistados, referenciando que a ideia da implementação do sistema de gestão da qualidade surgiu a partir da elaboração do plano estratégico da empresa, em que apontava o caminho da qualidade como uma das estratégias de competitividade para um mercado de economia aberta ao mundo e de livre concorrência.

Partindo da premissa que inovar pressupõe a capacidade de interpretar o mercado, de compreender os desejos e as necessidades dos clientes actuais e potenciais, para fornecer produtos e serviços de excelente qualidade a um preço justo. Entende-se que este princípio foi respeitado pela empresa, na medida em que foram realizados vários estudos com os *stakeholders* (clientes, fornecedores, accionistas, colaboradores ...) cujo propósito é ter sempre presente os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, para que em tempo oportuno a empresa possa corrigir os eventuais desvios e proponha com isso acções de melhoria contínua. No decorrer desta tese será desenvolvido um capítulo sobre os diversos indicadores de mercado, que permite a empresa posicionar a sua actuação no mercado, de forma a analisar a eficácia de algumas medidas utilizadas para aumentar a sua performance.

▪ **A qualidade total é determinada pela confiança**

O autor corrobora com a ideia de que uma das condições necessárias para a implementação do sistema de gestão da qualidade, tem a ver com a existência de um ambiente de confiança suportado num propósito comum. Nesta dimensão pode-se afirmar que a empresa levou isso em consideração, tendo em conta que o próprio sistema de gestão por objectivos implementado, incentiva de alguma forma essa confiança. No fundo, é uma espécie de contrato psicológico, conseguido através da negociação, que considere os interesses de ambas partes, acabando por estabelecer e reforçar a confiança entre elas. Nesta perspectiva a relação de confiança diminui o sistema de controlo de forma estandardizada, bem como a aplicação de normas. Todavia, isto não significa que faz desaparecer as normas, mas sim, o propósito é acreditar no potencial das pessoas e fomentar o *empowerment* criando um espírito de equipa e de entre ajuda.

Assim, é do entendimento do autor que existiu na empresa uma relação positiva entre as práticas de gestão associados à liderança transformacional, com o desenvolvimento de

relações de confiança capazes de aumentar os níveis de compromisso, tendo por base a partilha de conhecimento e cooperação entre os colaboradores.

▪ **A qualidade total é determinada pelo trabalho em equipa**

No que tange a esta dimensão, conforme constatado em vários depoimentos dos nossos entrevistados e da análise da documentação existente na empresa, houve realização de vários encontros entre os colaboradores, nomeadamente encontros semanais de grupo de colaboradores (círculos da qualidade), encontros trimestrais (sessões plenárias) e realizações de várias acções de formações, com destaque para a qualidade e para o negócio da empresa. Importa salientar que em todos esses eventos, o público alvo era transversal à empresa, ou seja, desde a gestão do topo à parte operacional da empresa, tudo com o propósito de fomentar o trabalho em equipa e proporcionar um melhor conhecimento da cultura da empresa.

Outro indicador muito importante, é o redesenho de uma nova configuração organizacional, redefinindo processos e papéis dos diferentes elementos, de forma a tornar a organização mais flexíveis e funcionais, através da gestão pela qualidade.

5.3. Os Agentes da Mudança

É importante salientar que apesar de algum apoio da consultoria externa, todo o processo de gestão da mudança foi desenvolvido pelos colaboradores internos, nomeadamente através de uma equipa de gestão constituída por um Administrador Executivo e os responsáveis dos diversos departamentos com maior expressão na empresa: Recursos humanos, comercial, gestão e operação das infra-estruturas da rede de telecomunicações, coordenação regional norte (estrutura de gestão operacional para as ilhas de S. Antão, S. Vicente e S. Nicolau); Unidade do negócio móvel e um consultor interno que conhecia muito bem o negócio da empresa.

Neste caso, o envolvimento dos colaboradores da empresa, apresenta alguma vantagem no que - se refere à compreensão da história, cultura, procedimentos operacionais e pessoas da organização.

Para além dessa comissão de gestão, intervieram os seguintes elementos no processo de implementação do SGQ: Representante e da Gestão, Gestor da qualidade, Monitor da Qualidade, Células da Qualidade, Donos do Processo, Auditores da Qualidade.

5.4. Resistência à Mudança

Em qualquer processo de mudança a resistência é um fenómeno sempre presente, tanto a nível dos gestores dos diferentes níveis da organização, como os restantes colaboradores.

A primeira resistência verificada, tinha a ver com as próprias chefias, tendo em conta que desde o início houve pessoas que se envolveram no processo e outros que vieram a envolver-se com o passar do tempo e principalmente devido a adopção de estratégias de sensibilização, numa perspectiva em que a mudança iria trazer vantagens, tanto para a organização, como a nível individual.

A principal barreira encontrada neste processo de implementação de mudança tinha a ver com a mudança de atitude e comportamento, uma vez que havia uma necessidade de implementar uma mudança radical na atitude de algumas pessoas e a consciência de que a empresa existe porque os clientes existem. Daí a necessidade de realização de vários eventos de comunicação (círculos de qualidade, sessões plenárias e formação em “qualidade” e em “negócio da empresa”. A estratégia era manter os colaboradores informados quanto à situação da empresa na sua globalidade, desde objectivos estratégicos e operacionais, investimentos, tecnologias, serviços, recursos humanos, sistemas de informação, finanças, etc. Tudo isso com o propósito de diminuir a resistência, por via da motivação e envolvimento dos colaboradores.

Outro acontecimento importante que evidencia a resistência à mudança, tem a ver com a implementação do novo sistema de avaliação de desempenho: primeiro porque se tratava de uma mudança de um sistema manual para um sistema informático; segundo porque todas as áreas de negócios tinham de passar a funcionar com bases em objectivos mensuráveis.

Para além da necessidade de uma mudança de atitudes e comportamento das pessoas a nível interno, depararam com barreiras a nível externo, ou seja, todo o meio envolvente (parceiros de negócio, clientes) também não estavam preparado para a mudança que se pretendia. Portanto, no fundo é aquilo que tem a ver com a própria cultura da nossa sociedade.

5.5. Os oito passos de Kotter

1. Não ter sentido de urgência.

Esse é o primeiro e provavelmente o mais grave dos oito erros cometidos com frequência pelas empresas num processo de mudança. De acordo com as investigações realizadas na prática, resultado de entrevistas com os gestores de topo e análise dos documentos existentes na empresa, permitiu-se identificar algumas informações que demonstrem o cumprimento do 1º passo anunciado por Kotter. Sobretudo porque a empresa fez análise do mercado, da concorrência e identificou as crises tanto reais como potenciais. Relativamente ao mercado é importante salientar a aprovação do Plano Estratégico em 1997, onde conste o retrato real da situação da empresa, tanto a nível interno como a nível externo, reconhecendo os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades. De referir que a visão orientação para o cliente saiu como uma das principais recomendações do Plano estratégico da empresa.

2. Não envolver a alta direcção nem formar uma equipa apoiada por ela para liderar a mudança.

Esse é considerado o segundo erro que as empresas cometem. De referir que os altos executivos estiveram envolvidos directamente no processo de mudança, começando pelo Administrador Executivo, que liderou todas etapas do processo de mudança até à Certificação da empresa pela norma ISO 9001, em conformidade com o retrato a seguir:

“...Na sequência, contratou-se uma consultoria externa e formou-se uma comissão de gestão do projecto liderada por um Administrador Executivo e integrada pelos responsáveis dos seguintes departamentos: Recursos Humanos, que não podia ficar de fora porque o foco eram os trabalhadores; Comercial, porque gere operacionalmente os negócios da empresa e abarca uma grande quantidade de trabalhadores que interagem diariamente com os clientes; Gestão e Operação das infra-estruturas da rede de telecomunicações, porque abarca uma grande quantidade de trabalhadores que se relacionam directamente com os clientes; Coordenação Regional Norte (estrutura de gestão operacional para as ilhas de S.Antão, S.Vicente e S.Nicolau), porque abarca uma grande quantidade de trabalhadores e representa uma fatia significativa dos negócios da empresa; Unidade do Negócio Móvel e um consultor interno, enquanto mais-valia para o projecto, dada a experiência e conhecimento da empresa e dos

negócios.” [...] Em Julho de 2007 fomos certificados pela APCER no processo chave “Apoio ao Cliente”. Entretanto, com o prestígio e a notoriedade que a função qualidade e o Sistema de Gestão da Qualidade ganharam, surgiu o “Gabinete de Planeamento e Qualidade” (GPQ), dando-lhes visibilidade a nível do organograma da empresa. Também foi designado o Gestor da Qualidade (GQ). A partir desta altura os aspectos estratégicos ficaram separados dos operacionais. Isto quer dizer que os aspectos operacionais ficaram com o GPQ, enquanto os aspectos estratégicos ficaram com a comissão do projecto por mais um ano, de forma a dar tempo ao tempo para o amadurecimento da ideia e adaptação do processo.” Entrevistado nº 01.

Uma ilação importante a tirar do texto continua a ser a presença do topo mesmo com a obtenção da certificação pela APCER, quando referiu que os aspectos operacionais continuaram com GPQ, enquanto os aspectos estratégicos ficaram com a comissão do projecto, no qual tinha a presença de um líder de topo.

3. Subestimar o poder da visão corporativa.

A empresa criou uma visão para ajudar a direccionar os esforços de mudança e delineou estratégias para atingir essa visão, de acordo com as intervenções abaixo:

“É importante salientar que para arranque do projecto fizeram um diagnóstico profundo da organização, focados em 03 pilares fundamentais:

- *Infra-estrutura da rede telecomunicações do país;*
- *Plataformas e sistemas de informação;*
- *Recursos Humanos.*

Da análise feita aos três pressupostos supra-mencionados, a única que apresentava deficiências era os recursos humanos, de acordo com os resultados de várias reflexões internas e inquéritos aos colaboradores e clientes, enquanto os outros dois pontos estavam acima da média. Perante este cenário, arrancaram com o projecto de sensibilização e mobilização do pessoal, com o prazo definido de um ano. De salientar aqui que queriam ser originais na estratégia e desenho do projecto. Só tiveram apoio da consultoria para assistência. Inclusive um dos quatro objectivos estratégicos era serem reconhecidos como pioneira nessa matéria. Continuando nos recursos humanos, o foco era claramente a questão de postura, comportamento, posicionamento e

mentalidade face aos desafios da qualidade e da orientação para o cliente, pelo que delinearam acções concretas, dentre as quais:

- *Encontros semanais de grupos de trabalhadores (círculos da qualidade): no final da tarde reuniam cerca de 01 hora, no horário normal de trabalho, para discutir temas específicos, no qual tinham um dinamizador (formador interno) para orientar o grupo. E em cada círculo da qualidade saiam recomendações que davam origem, após filtragem relativa à importância, pertinência e exequibilidade, a planos de acções de melhoria.*
- *Havia também sessões plenárias trimestralmente e logo no início havia um enquadramento do tema, com objectivos concretos que se esperava. A teoria disso tudo era “água mole em pedra dura” e havia sempre um vídeo para mostrar aos presentes e em seguida discutia o assunto do filme, com temas diversos como liderança, trabalho em equipa, comunicação etc. e por fim o grupo apresentava o trabalho na plenária. Importante salientar que a empresa fez um óptimo investimento em vídeos.*
- *Anualmente realizavam as acções de formação “Qualidade”, em que se trabalhava a área comportamental, e “O Negócio” cujo objectivo era actualizar os trabalhadores quanto à situação da empresa na sua globalidade, desde objectivos estratégicos e operacionais, investimentos, tecnologias, serviços, recursos humanos, sistemas de informação, finanças, etc.*
- *Implementaram também o prémio da qualidade, no sentido de testar e mudar o comportamento das pessoas face à qualidade.” Entrevistado nº 01.*

Para sustentar essa tese ainda, passa-se a transcrever o relato de uma outra entrevista:

“Hoje os colaboradores estão muito mais envolvido no processo de mudança que antigamente e tem consciência do porquê das decisões que são tomadas, por exemplo quando se cria uma área de negócio novo na empresa é comunicado antecipadamente a todos colaboradores, o objectivo é fazer as pessoas sentirem envolvido e ter toda a informação da vida empresa. É importante frisar que os círculos de qualidade que era organizado na Praia, também acontecia em todas as ilhas do País, isto faz com que as pessoas tiveram uma mesma oportunidade de acesso a informação. Este processo fez

acontecer duas coisas importantes: por um lado havia trabalhadores que por inerência de função, nunca tiveram oportunidade de viajar, mas com este projecto de realização de círculos de qualidade havia pessoas que teriam de se deslocar de uma ilha para outra para participar num determinado evento. Com isso havia realização de projectos pessoais e profissionais.” Entrevistado nº 02.

4. Não transmitir a visão da mudança

A empresa utilizou alguns mecanismos para informar sobre a visão da empresa e as estratégias implementadas, de acordo com o relato do nosso entrevistado:

“...Realizou um encontro de lançamento do projecto nos principais centros do país, com a mobilização e participação massiva dos trabalhadores. Por exemplo, na Praia, num universo de 220 trabalhadores, estiveram presentes cerca de 180. Essa adesão deveu-se à uma boa estratégia de comunicação. O projecto de um ano, denominado “Dinamizar a Qualidade”, foi cumprido e passou-se a uma outra fase do projecto com outros objectivos ambiciosos, timing de um ano e designação, agora, de “Construir a Qualidade” (inclusive o logo trazia a mensagem de uma mudança de paradigma). Em suma, o objectivo da I fase é que as pessoas falassem da qualidade, ou estivessem sensibilizadas com o conceito e a função qualidade e foi atingido (nos corredores as pessoas falavam mesmo da qualidade). E na II fase “Construir a Qualidade” a ideia era traduzir esses conhecimentos em comportamentos e acções concretas, ou seja, a qualidade passaria a ser uma estrutura (quem é quem no sistema, actividades, parcerias etc.) em vez de projecto.” Entrevistado nº1.

5. Não fomentar o empowerment

Em primeiro lugar convém salientar que o tipo de estrutura organizacional facilitou o processo de mudança, sendo uma estrutura horizontal, em que há poucos níveis hierárquicos, faz com que a informação circula com a maior facilidade, da mesma forma que atribui maior autonomia no processo decisório.

Um dos grandes acontecimentos que pode melhor explicar este processo é a revisão do sistema de avaliação de desempenho, em que passou a ser designado de sistema de motivação de desempenho, no qual o resultado é avaliado com base em indicadores e

comportamentos profissionais observáveis, valoriza a componente equipa e fomenta a partilha.

6. Não obter resultados em curto prazo

Neste ponto a empresa providenciou melhorias visíveis no desempenho que apareceu rapidamente, além de reconhecer e recompensar de forma ostensiva os funcionários que tornaram possíveis esses resultados. Segue alguns exemplos que permitam evidenciar esses factos:

*“Como forma de estimular as pessoas havia brindes, concursos, prémios, visualização de filmes dos mais variados temas que faziam parte dos círculos de qualidade, mormente que ajudava as pessoas na mudança de comportamento e atitude.”*Entrevistado nº 2.

É importante salientar que em todas as etapas do projecto os resultados foram sempre visíveis e alcançados, desde a fase de dinamizar a qualidade em 2003 (sensibilização, mobilização e consciencialização), passando pela segunda fase que era a fase de construir a qualidade, entre 2004 a 2007 (montagem do sistema) e a última fase que era garantir a qualidade em 2008 (extensão do sistema de certificação).

7. Satisfazer-se logo com resultados, deixando de consolidá-los para criar mais mudanças.

Segundo Kotter (1996), nas transformações bem sucedidas, a equipa de gestão utiliza a credibilidade proporcionada pelas conquistas de curto prazo para impulsionar o processo, gerando ainda mais projectos ou projectos maiores.

Neste caso, pode-se afirmar que foi identificado as conquistas de curto prazo, para gerar mais projectos, de acordo com a opinião a seguir do nosso entrevistado.

“...A partir daí começaram a certificar os processos (avarias, atendimento ...), seleccionaram e formaram os auditores (12) internos do Sistema de Gestão da Qualidade, que realizam auditorias internas ao sistema duas vezes por ano, uma antes e outra depois da auditoria externa. Em Julho de 2007 foram certificados pela APCER no processo chave “Apoio ao Cliente”. Entretanto, com o prestígio e a notoriedade que a função qualidade e o Sistema de Gestão da Qualidade ganharam, surgiu o “Gabinete de Planeamento e Qualidade” (GPQ), dando-lhes visibilidade a nível do organograma

da empresa. Também foi designado o Gestor da Qualidade (GQ). A partir desta altura os aspectos estratégicos ficaram separados dos operacionais. Isto quer dizer que os aspectos operacionais ficaram com o GPQ, enquanto os aspectos estratégicos ficaram com a comissão do projecto por mais um ano, de forma a dar tempo ao tempo para o amadurecimento da ideia e adaptação do processo. E um ano após a certificação conseguiram a certificação das actividades nucleares da empresa, um projecto que muitas pessoas, mesmo a nível do topo, não acreditavam que em 2008 iam conseguir esse objectivo

O resultado foi de todo benéfico:

- *Melhoria de comunicação interna horizontal;*
- *Ganhos fundamentais em aspectos qualitativos;*
- *Eficiência;*
- *Melhorias estruturais;*
- *Melhorias na imagem da marca;*
- *Satisfação do cliente.” Entrevistado nº 01.*

Isto significa que todas as etapas do projecto foram ultrapassadas com êxito, servindo cada uma como um estímulo à aprendizagem contínua e por conseguinte para o atingir de objectivos mais ambiciosos.

8. Não incorporar as mudanças à cultura da empresa.

A transformação cultural é o último passo indicado por Kotter (1996) para a implementação de um processo de mudança, porque exige muito tempo para que seja incorporado. Os valores partilhados são resultados de muitos anos de experiência da organização e, portanto, são necessários alguns anos para que a nova experiência seja consolidada.

Nesta perspectiva, apesar de muito envolvimento e mudança de hábitos e comportamentos de alguns colaboradores, continuou a existir alguma resistência, não só pelos clientes internos como também pelos clientes externos. O resultado da entrevista a seguir evidencia esse facto:

“Para além da necessidade de uma mudança de atitudes e comportamento das pessoas a nível interno, depararam com barreiras a nível externo, ou seja todo o meio envolvente (parceiros de negócio, clientes), também não estavam preparado para a mudança que se pretendia, no fundo aquilo tem a ver com a própria cultura da nossa sociedade. Para justificar mais a importância da cultura, inclusive deu um exemplo: “[... durante uma estada na Suécia constatei que o volume de documentos físicos que existia era duas vezes menor]”. Ou seja, quer referir que há excesso de normas na nossa cultura para poder mudar a mentalidade. Neste sentido, atribui muita importância à cultura para poder-se ter sucesso no processo de mudança. [...O SGQ – a sua principal preocupação é o foco no cliente (aprendizagem contínua em todos os processos).” Entrevistado nº 4.

Chama atenção pelo facto de não é porque uma empresa tem a ISO implementada que o torna melhor que as outras. É fundamental que haja uma sintonia entre aqueles que decidem e aqueles que fazem.

5.6. O Sistema de avaliação de desempenho

Um dos aspectos estratégicos relevantes a ser considerados na avaliação da eficácia do processo de mudança ora estudado, tem a ver com a revisão do sistema de avaliação de desempenho, em que o próprio sistema passou a ser denominado de sistema de motivação e desenvolvimento, ou seja, passaram de um sistema que considerava resultados de actividades e competências, para um sistema novo que considera resultados com base em indicadores e comportamentos profissionais observáveis; e de um sistema que promovia o feed-back e diálogo, para um sistema que promove feed-back e diálogo entre chefia e avaliado; de um sistema que valorizava o desempenho individual, para um sistema que valoriza a componente equipa e fomenta a partilha; de um sistema que era ameaçado de maior risco de subjectividade, para um sistema novo baseado numa óptica mais ampla de gestão.

O objectivo deste novo sistema de avaliação de desempenho é construir e implementar um novo sistema capaz de:

- Ultrapassar ou minimizar algumas das dificuldades precedentes;
- Objectivar ao máximo o desempenho;

- Considerar o desempenho de equipas e não apenas o desempenho individual;
- Identificar eixos de desenvolvimento comportamental, através da introdução da auto-avaliação comportamental;
- Motivar para uma performance superior e uma atitude profissional de melhoria constante;
- Que potencie a focagem dos colaboradores no negócio.

A solução implementada no âmbito deste projecto irá suportar as seguintes funcionalidades:

- Auto-avaliação por parte dos colaboradores da empresa;
- Avaliar e reavaliar os colaboradores;
- Aprovar e rejeitar as avaliações;
- Consultar as avaliações disponíveis de um determinado colaborador;
- Consultar e actualizar % realização de KPIs da equipa e individuais;
- Consultar KPIs de área e empresa;
- Imprimir a síntese de avaliação de comportamentos profissionais e matriz de indicadores e objectivos para suporte à entrevista de feedback do desempenho;

Metodologia de abordagem

A referida avaliação possui duas dimensões: KPIs (Key Performance Indicators) – Indicadores chaves de desempenho, com objectivos concretos de realização, no qual vão ser avaliados resultados efectivamente obtidos;

Comportamentos profissionais – conjunto de comportamentos profissionais desejáveis que devem ser desenvolvidos, para que um profissional possa obter melhor desempenho no seu trabalho, e com isto alcançar maior sucesso e reconhecimento profissional. É o que podemos chamar de “Inteligência Profissional”

Dimensões avaliadas

A avaliação é feita relativamente a 5 (cinco) dimensões de performance:

- Performance de empresa
- Performance da área
- Performance da equipa
- Performance individual
- Comportamentos profissionais

O peso de cada dimensão na avaliação depende da função, pesando mais as dimensões colectivas nas funções de maior responsabilidade de gestão.

Ciclo e calendário de avaliação

A avaliação obedece ao seguinte calendário, em Dezembro e Janeiro é feita a avaliação da performance, em Fevereiro é realizada as entrevistas de *feed-back*, mais a definição de objectivos e trimestralmente é feito o ponto de situação e informação da avaliação da performance (fase intercalar).

5.7. Análise dos indicadores de qualidade

Os indicadores de qualidade permitem avaliar o desempenho global do sistema da qualidade, o desempenho dos diferentes processos e o nível de satisfação dos clientes com produtos e serviços fornecidos. Os resultados da análise da sua evolução devem ser considerados para efeitos de melhoria contínua pela Direcção.

Quadro 7 – Indicadores de qualidade

Indicador	Real			1º Semestre
	2007	2008	2009	2010
Tempo médio de instalação circuito local (dia)	N/D	N/D	5	4
Tempo médio de instalação circuito Nac (dia)	N/D	N/D	8	5
Tempo médio de instalação (dia)	N/D	24	16	17
Avarias reparadas em 2 dias (%)	97,0%	96,9%	94%	95%
Avarias reparadas em 8 dias (%)	99,4%	99,6%	99%	99%
Avarias por 100 linhas/mês	3,1%	3,2%	3,3%	3%
Taxa de reincidência de Avaria	3,7%	3,3%	2,6%	3%
<u>Transferências</u>	-	-		
Resolvidas em 5 dias (%)	57%	71%	67%	60%
Pendentes com mais 10 dias	34	14	14	N/D
<u>Reclamações</u>	-	-		
FAC: Resolvidas em 15 dias (%)	N/D	50%	81%	N/D
QoS : Resolvidas em 5 dias (%)	N/D	51%	65%	N/D
Pendentes com mais de 15 dias	N/D			11
FAC: Tempo médio de Resolução (dias)	N/D	25	15	17
QoS : Tempo médio de Resolução (dias)	N/D	7	8	7
CC: Chamadas via Operad. atendidas em 10 Seg(%)	74%	71%	67%	74%
Eficácia atendimento balcões	67%	70%	88%	88%
Eficácia das chamadas regionais (%)	49%	52%	51%	50%
Eficácia das chamadas internacionais (%)	40%	42%	38%	38%

Fonte: REDE GLOBAL

Um dos objectivos estratégicos deste estudo, como referido inicialmente é medir a eficácia do processo de mudança, ou seja, a implementação do sistema de qualidade, assim sendo, nada melhor do que trabalhar com dados mensuráveis para poder medir esse impacto. Antes de mais, convém precisar que só o facto de poder ter indicadores de uma forma sistematizada a partir de 2007, evidencia um ganho, porque facilmente a empresa poderá reconhecer os seus pontos fracos e fortes e por conseguinte delinear estratégia para a consolidação da sua visão. Seguidamente passaremos a analisar cada um desses indicadores:

I Indicador – tempo médio de instalação

- Tempo médio de instalação circuito local (dia), apesar de 2007 e 2008 não se conhecer os dados que permita fazer comparações, é possível comparar os dados de 2009, com os do primeiro semestre de 2010, em que o tempo médio de instalação foi de 5 dias e 4 dias respectivamente, isto permita concluir que houve uma diminuição do tempo gasto na instalação e por conseguinte uma melhoria na satisfação dos clientes.
- Tempo médio de instalação circuito nacional (dia), embora também não haja dados relativamente a 2007 e 2008, é possível comparar os dados de 2009 com os do primeiro Semestre de 2010, em que, se registou uma diminuição de 8 para 5 dias respectivamente; significa que houve uma diminuição do tempo gasto na instalação.
- Relativamente ao tempo médio de instalação, houve uma diminuição de 2008 para 2009 de 24 para 16 dias, ou seja, uma diminuição de 8 dias e se compararmos os dados de 2008 com os do 1º semestre de 2010 verifica-se uma diminuição de 7 dias. Portanto, relativamente a esse ponto houve uma melhoria substancial.

II - Indicador - avarias

- Avarias reparadas em 2 dias, neste ponto convém salientar que tem a ver com a velocidade de avarias comunicada pelos clientes. Perante esses dados de 2007, 2008, 2009 e I Semestre de 2010, que foram de 97%, 96,9%, 94% e 95% respectivamente, apesar de aparentemente constatar uma diminuição em termos

percentuais, mas se tiver em conta que nos respectivos anos, aumentaram o nº de clientes, poder-se-á facilmente concluir que o resultado foi positivo;

- Avarias reparadas em 8 (oito dias), ao analisar esse indicador com dados de 2007 a 2010, vê-se claramente uma melhoria nos indicadores, só no ano de 2009 e primeiro Semestre de 2010 que houve uma ligeira diminuição relativamente ao ano de 2007, isto é, uma diminuição de 0,4%; mas, também se for analisado numa perspectiva de aumento do nº de clientes durante os respectivos anos o resultado poderá ser muito positivo.
- Avarias por 100 linhas mês, neste indicador pode-se constatar um aumento de avarias de 0,1% entre 2007 a 2009, com uma pequena redução de 0,1% se comparado 1º semestre de 2010 com 2007.
- Taxa de reincidência de avaria, houve uma diminuição de taxa de reincidência de avaria nos três anos consecutivos, ou seja de 2007 a 2009, com efeitos claramente na satisfação do cliente, tendo em conta que quanto menos avaria melhor para a empresa e para o próprio cliente.

III – Indicador - transferências

- Transferências resolvidas em 05 dias (%), perante os dados apresentados constata-se claramente uma evolução positiva, em que 2007, 2008, 2009 e I Semestre de 2010, os dados foram respectivamente de 57%, 71%, 67% e 60%. Registou-se mais um facto positivo de melhoria na satisfação do cliente;
- Constatou-se que os pendentes com mais de 10 dias diminuíram de 34 dias em 2007 para 14 dias em 2008 e 2009; mais um facto positivo.

IV – Indicador - Reclamações

- Reclamações de facturação resolvidas em 15 dias (%), apesar de não se conhecer os dados de 2007 e I Semestre de 2010, é possível comparar os dados de 2008 e 2009, de 50% e 81% respectivamente. Ou seja, houve um aumento de um ano para outro de 31% dos clientes, que viram os seus problemas de facturação resolvidas em menos de 15 dias;

- Reclamação de qualidade de serviços resolvidos em 5 dias (%), da mesma forma que o indicador anterior, verificou-se uma melhoria no tratamento das reclamações resolvidas em menos que 05 dias, ou seja, passou de 51% em 2008 para 65% em 2009;
- Tempo médio de resolução de reclamação de facturas/dia - verificou-se uma diminuição de 25 dias em 2008 para 15 dias em 2009 e 17 dias no I Semestre de 2010;
- Tempo médio de resolução de reclamação de qualidade de serviço - registou-se um ligeiro aumento de 07 dias em 2008 para 08 dias em 2009 e se comparar 2008 com 1º Semestre de 2010, verificou-se uma estagnação.

V – Outros indicadores

- Chamadas via operadora atendidas em 10 Segundos (%) - houve uma diminuição ao longo dos anos, nomeadamente de 74% em 2007 para 71% em 2008, 67% em 2009 e 74% no I semestre de 2010;
- Eficácia atendimento balcões - nesse indicador, constatou-se um aumento dos dados ao longo dos anos, ou seja, 2007 de 67%, 2008 de 70%, 2009 de 88% e I Semestre de 2010 de 88%; Portanto, claramente um ganho na prestação de serviço ao cliente;
- Eficácia das chamadas regionais (%), - também houve alguma evolução, em todos os anos, em que o ano de 2007 foi de 49%, 2008 de 52%, 2009 de 51% e I Semestre de 2010 de 50%; Porém, é uma área que precisa ser trabalhada melhor.
- Eficácia das chamadas internacionais (%) - apesar de alguma evolução é de se constatar também alguma estagnação e regressão, se comparar com os dois primeiros anos, em que 2007 foi de 40%, em 2008 de 42%, 2009 de 38% e 1º Semestre de 2010 de 38%.

5.8. Análise dos indicadores de estudo de mercado

Grau de Satisfação Qualidade de Atendimento Telefónico e Presencial

Quadro 8 - Grau de Satisfação Qualidade de Atendimento Telefónico e Presencial na óptica dos clientes

Indicadores	Média 2007	Média 2008	Média 2009	Diferença entre médias 2008-2009	Constatação
Simpatia	8.02	7.7	8.7	1.00	Evolução
Profissionalis mo	8.04	7.75	8.3	0.55	Evolução
Qualidade das informações prestadas	7.86	7.62	8.2	0.58	Evolução
Correcção na apresentação	8.46	8.82	8.4	-0.42	Regressão
Média Global	8.10	8.0	8.4	0.4	Evolução

Ao analisar o quadro a percepção é que praticamente todos os indicadores de qualidade de atendimento telefónico e presencial evoluíram na óptica dos clientes, se comparado os dados de 2009 *versus* 2008, embora reconhece a limitação dos dados em termos conclusivos, tendo em conta que para uma análise mais exaustiva dever-se-ia ter mais dados relativamente aos anos anteriores a 2007, ou seja, sobretudo antes da certificação.

Quadro 9 - Grau de Satisfação qualidade de Serviço Técnico

Indicadores	Média 2007	Média 2008	Média 2009	Diferença entre médias 2008-2009	Constatação
Disponibilidade e dos técnicos	7.61	7.33	7.4	0.07	Evolução
Profissionalismo	7.90	7.62	7.1	-0.52	Regressão
Correcção na apresentação	7.99	7.88	7.6	-0.28	Regressão
Capacidade de satisfazer os seus pedidos	7.65	7.53	7.6	0.07	Evolução
Respeito pelos compromissos	7.66	7.40	7.1	-0.3	Regressão
Média Global	7.8	7.5	7.4	-0.1	Regressão

Relativamente ao grau de qualidade do serviço técnico, num total de 05 indicadores, a evolução só é registada em dois indicadores, ou seja, na disponibilidade dos técnicos e na capacidade de satisfazer os pedidos dos clientes. Isto significa que os outros 03 indicadores deverão ser revisto, tendo em conta que não menos importante que os outros dois indicadores inicialmente referidos, embora, a regressão não é muito significativa em termos numéricos, a empresa deverá sobretudo analisar as causas, para poder melhorar cada vez mais a qualidade do serviço técnico.

Quadro 10 - Imagem Corporativa

Indicadores	Média 2007	Média 2008	Média 2009	Diferença entre médias 2008-2009	Constatação
Inovadora	7.94	7.5	7.8	0.3	Evolução
Atendimento de qualidade	7.8	7.56	7.5	-0.06	Regressão
De confiança	7.8	7.43	7.9	0.47	Regressão
Rápida na resolução de avarias	7.47	7.25	7.0	-0.25	Regressão
Serviço de qualidade	7.69	7.54	7.6	0.06	Evolução
Cumpe o que promete	7.49	7.17	7.0	-0.17	Regressão
Sempre disponível para resolver problemas dos clientes	7.64	7.39	7.2	-0.19	Regressão

No que tange à imagem corporativa, globalmente, pode-se constatar que num conjunto de oito indicadores, só registamos a evolução nos indicadores de inovação e serviço de qualidade, isto significa que todos outros indicadores precisam de melhorias, de forma a melhorar a imagem corporativa junto dos clientes e por conseguinte transmitir uma maior confiança nos clientes.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1. CONCLUSÕES

O objectivo geral e específico deste trabalho foi analisado fundamentalmente com base nos depoimentos dos líderes entrevistados, que estiverem directamente envolvidos no processo de mudança organizacional e análise dos documentos da empresa. Desta forma, permitiu tirar as seguintes conclusões:

Todos os entrevistados corroboram a ideia de que o sucesso da mudança organizacional depende dos líderes/gestores que estão à frente do processo, e que sem o comprometimento da gestão do topo, a eficácia do processo poderá estar comprometida.

A qualidade total é uma responsabilidade de todos, em geral, e da gestão de topo em particular. Os esforços necessários à implementação de uma filosofia assente na qualidade total devem ter origem no topo da organização, ou seja, o processo de implementação da qualidade deve ser executado de uma forma descendente. A implementação de programas de qualidade decorre de uma conjugação entre uma clara condução e direcção por parte da gestão de topo, e um incentivo no sentido da participação, do trabalho em equipa e da colaboração entre os diferentes sectores.

Num tecido empresarial cada vez mais competitivo, orientado por exigências acentuadas dos diferentes *stakeholders* para o cumprimento de objectivos muitas vezes difíceis de alcançar, importa aos gestores das organizações com maior responsabilidade, não apenas compreender o fenómeno da liderança e seus impactos, mas sobretudo entender de que forma podem desenvolver práticas de liderança, de forma a influenciar positivamente os indivíduos e por conseguinte contribuir para a melhoria da produtividade.

Esta acentuada pressão do meio sobre a organização, impõe mudanças. Neste sentido, para promover um processo de mudança positiva, os líderes devem potenciar as capacidades de renovação e de rejuvenescimento das organizações, criando ambientes organizacionais que potenciem respostas ajustadas à envolvente (Rego; Cunha, 2007).

O exercício da liderança empresarial não é uma opção, mas sim uma necessidade para aquelas empresas que desejam manter a liderança de um mercado cada vez mais volátil e incerto. Para que isso ocorra, a identificação de líderes potenciais e o desenvolvimento

de suas competências essenciais torna-se vital para que se construa um ambiente em que os profissionais se percebem que há um sentido naquilo que fazem.

Esse ambiente passa pelo aspecto transformacional da liderança identificado neste estudo de caso. Líderes transformacionais utilizam mais a sensibilidade perceptiva e participem em todo o processo, estimulando os seus seguidores com atitudes inovadoras, criativas e aprendendo com os seus subordinados.

Em termos práticos, ficou bem assente que a maior dificuldade que a empresa encontrou neste processo de implementação da mudança, não dizia respeito a infra-estrutura da rede e nem a plataforma de tecnologias de informação, mas sim aos recursos humanos, particularmente os aspectos ligados à mudança de atitude e comportamento.

Isto demonstra a importância que as pessoas devem merecer num contexto de mudança acelerada e que o novo paradigma de gestão aponta para as pessoas como a verdadeira fonte de criação de riqueza.

Apesar de alguns autores afirmarem, que a mudança não pode ser gerida, a constatação na prática é de que isso é possível. A partir dessa premissa, entende-se a relevância dos diferentes tipos de mudança e da diferenciação das estratégias de gestão e estilos de lideranças para lidar com cada um deles.

Como referido na parte do desenvolvimento deste trabalho, entende-se que um dos maiores ganhos desse processo de mudança, tem a ver com a implementação do SMD – Sistema de Motivação e Desenvolvimento – pelas seguintes razões: i) é um sistema que fomenta o trabalho em equipa, a consciência que o desempenho individual influencia o desempenho do outro, levando em consideração os objectivos globais do negócio; ii) o facto de o sistema fornecer indicadores mensuráveis, permitindo por um lado, diminuir a subjectividade que normalmente caracteriza a maior parte do sistema de avaliação de desempenho, o que na maioria dos casos resulta em conflitos e desmotivação, particularmente na nossa cultura empresarial; por outro lado, permita avaliar com a maior eficácia, a performance da organização, tanto a nível individual como a nível da equipa.

O resultado da investigação permitiu concluir que a empresa objecto de estudo mudou não por uma questão de moda, mas sim pelo facto de terem traçado uma visão

estratégica e que era uma questão de sobrevivência e desenvolvimento a longo prazo, num ambiente de negócio cada vez mais volátil e incerto, contrariando a tese de que muitas empresas mudam devido a alterações tecnológicas, restrição de recursos e adequação a nova legislação. Isto mostra claramente que a empresa já sabia o quê que queria, e para isso traçou estratégias e políticas para consolidar essa visão. De entre essas estratégias pode-se afirmar que a comunicação foi um instrumento de capital importância para o envolvimento dos colaboradores no processo de mudança.

Perante essas observações é de se afirmar que os líderes tiveram o envolvimento directo em todas as fases do projecto, pelo que desde o início foi definido uma equipa de gestão, constituído pelos responsáveis dos departamentos com maior expressão para liderar este processo.

Neste contexto, concluiu-se que os líderes perceberam de alguma forma que o poder não serve para implementar uma mudança, ou seja, que é impossível mudar as atitudes e comportamentos através de um cargo e que nenhuma imposição conquista o coração e a mente das pessoas (Kotter, 1998). Assim a única alternativa de conduzir com sucesso o processo de mudança é através de influência por parte dos gestores encarregue de liderar um processo de mudança.

De acordo com as investigações realizadas nesta tese, ficou claro que os líderes seguiram na sua essência os oito passos propostos por John P. Kotter, para a implementação eficaz de mudanças nas organizações, de acordo com a análise feita na parte do desenvolvimento desse trabalho, embora não de uma forma sistematizada como referido pelo autor.

O sentimento é de que o processo foi bem conduzido, não só devido a resultado da análise dos indicadores demonstrado anteriormente, bem como a unanimidade dos gestores em reconhecer os benefícios da implementação deste sistema, quais sejam: Consciencialização e envolvimento de todos os colaboradores, melhoria da gestão dos processos internos, eliminação da duplicação das tarefas, flexibilidade organizacional, aumento da competitividade e acessos a novos mercados, melhoria do prestígio e da imagem, melhoria da cultura da empresa para a qualidade, melhoria da organização interna, redução de desperdício/custos, aumento da satisfação e confiança dos clientes.

Na análise documental, para além dos indicadores de qualidade procedeu-se à análise de alguns outros documentos relevantes da empresa, no qual mereceu alguma atenção, como por exemplo uma frase que evidencia que a implementação do processo de mudança organizacional foi uma aposta estratégica da empresa, constituindo uma das respostas da empresa aos desafios da envolvente. A ideia ainda é mais evidente com a seguinte frase:

“Mais do que uma estratégia de visibilidade, a certificação é uma questão de visão estratégica”.

APCER- Hélder Estrada

Para concluir importa salientar que o referido trabalho não tem a pretensão de esgotar o assunto abordado, mas sim, dar um contributo para uma análise mais aprofundado e facilitar o entendimento deste fenómeno, que está cada vez mais presente na nossa realidade empresarial.

6.2. RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Como referido inicialmente a gestão da qualidade é recente em Cabo Verde, neste sentido, sugeria um estudo mais alargado sobre o referido tema no tecido empresarial cabo-verdiano, de forma a poder-se ter elementos comparativos.

Uma outra recomendação, seria analisar o impacto de mudança deste género (implementação do SGQ) junto dos colaboradores, ou seja, qual é a percepção destes mediante um projecto de mudança desse tipo.

Conduzir um estudo de caso, de forma a aplicar o Modelo de Kotter para poder perceber melhor as razões do falhanço de algumas organizações Cabo-verdianas públicas e/ou privadas, que passaram por processos de reestruturações profundas, ou seja, verificar se os líderes na condução do processo de mudanças dessas empresas seguiram o modelo proposto por John P. Kotter;

BIBLIOGRAFIA

Contribuição para trabalho colectivo:

- Adair, J.; Reed, P. (2006). *Liderança para o Sucesso*. Lisboa: Editorial Presença, 2006.
- António, N.; Teixeira, A. (2007). *Gestão da Qualidade: De Deming ao modelo de excelência da EFQM*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Bardin, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1997.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook leadership: theory research and managerial applications*. 3rd ed.
- Cunha, M.; Rego, A., Cunha, R. Campos.; e Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH Lda. 6^a Ed.
- Flower, O. D. (1962), *Overcoming resistance to change (Film)*. Beverly Hills, CA: Roundtable Productions.
- Garvin, D. A. (1992). *Gerenciando a Qualidade: A Visão Estratégica e Competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Gil, A. C. (1987). *Como elaborar projectos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Haguete, T. M. F. (1992). *Metodologias, qualitativas na sociologia*. 3^a ed. Petrópolis: Vozes.
- Juran, J. M. Gryna, F. M. (1991, p. 375). *Controle da Qualidade: Conceitos, Políticas e Filosofia da Qualidade*. São Paulo: Makron, Mc Graw-Hill.
- Lakatos, E. M.; Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos da metodologia científica*. 5. Ed. São Paulo: Atlas.
- Lodi, J. B. (1971). *A entrevista: Teoria e Prática*. São Paulo: Pioneira, 1971.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Paladi, E. P. *Gestão da Qualidade: Teoria e Prática*. São Paulo: Atlas. 2004. 339p.
- Rego, A. e Cunha, M. C. (2007). *A essência da liderança: Mudança x resultado x integridade – teoria, prática, aplicações e exercícios de auto-avaliação*. Lisboa: Editora RH.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento Organizacional*. 9^{ed}. São Paulo: Prentice Hall.
- Rodrigues, M. V. (2006). *Acções para a qualidade GEIQ: gestão integrada para a qualidade: padrão seis sigma – classe mundial*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Semedo, P. (2010). *Estilo de Liderança do Gestor Público Cabo-Verdiano*. Praia: Instituto da biblioteca nacional e do livro.
- Yin, R. (2005). *Estudo de Caso: Planeamento e Métodos*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman.

Wood, T. Jr. (2009); *Mudança Organizacional*. 5ª edição. Editora Atlas, São Paulo.

Periódicos:

Adizes, I. (1998); É preciso mudar antes. HSM Management, n 11. P. 64-68, ano 2, Novembro - Dezembro.

Barbuto, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11, 4.

Barrett, F. J. (1995). Creating Appreciative Learning Cultures. *Organizational Dynamics*, 24 (1), 36-49.

Coch, L. e J. R. P. Jr. French (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1, 512-532.

Correia, R.; Mainardes, E.; e Lourenço, L. (2010). A liderança transformacional como factor de desenvolvimento na gestão pela qualidade total: Criatividade, inovação, confiança e trabalho em equipa. *Revista Gestão Industrial*.

Cunha, M.; Rego, Arménio. (2002). As duas faces da mudança organizacional: Planeada e emergente. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 1, 2, 22-30.

Franco, M.; Ferreira T. (2007). Comportamento organizacional e gestão: Um estudo de caso sobre as organizações que aprendem. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*. Vol. 13, nº 2. P. 169 – 189.

Kotter, J. P. (1998). Oito Erros Fatais. *HSM Management*, n 11, p. 70-74, ano 2, novembro-dezembro.

Lawrence, P.R. (1954), How to deal with resistance to change, *Harvard Business Review* 32 (3), 49-57.

Souza, C. L. C. Tomei, Patrícia Amélia (2008). Impactos de uma Liderança Transaccional em um Processo de Mudança Transformacional. Vol. 8. Nº 2, Julho – Dezembro de 2008, p. 98 – 120. Disponível em <http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/10161/9398>.

Struckman, C. and Yammarino, F. (2003). Organizational change: A categorization scheme and response model with readiness factors. *Research in Organizational Change and Development*, 14: 1-50

Witzel, M. (2002). “Dismantling resistance to change”. *Financial Times*, 26 de Agosto.

Wood, T. Jr. (1992). “Mudança Organizacional: Uma abordagem preliminar.” *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo. P. 74-87.

Teses:

Baioa, P. M. (2009). *Liderança partilhada: A influência do desempenho organizacional percebido*. ISCTE. Tese de Mestrado.

Baraglio, R. (2005). *Competência comunicativa e exercício de liderança*. São Paulo. Tese de Mestrado.

Carvalho, E. (2005). Características do líder que influenciam o sucesso de um sistema de gestão da qualidade. Fortaleza-Ceará. Universidade Federal do Ceará. Monografia de Pós-graduação.

Célia, C. S. V. (2007). *Estudo da mudança das práticas de controlo de gestão em Portugal*. Lisboa: ISCTE. Tese de Mestrado. <http://repositorio.iscte.pt/bitstream/10071/677/1/Capa%20da%20tese.pdf>

Mendonça, J. C. (2007). *Liderança Transformacional – Seus Efeitos sobre Trabalhadores Mediados pelo Ambiente Organizacional*: Brasília.

Rodrigues, A. T. (2007). Caracterização da liderança nas tecnologias da saúde: O caso do hospital Garcia de horta. ISCTE. Tese de Mestrado.

Souza, C. L. C. (2006). *Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira: um estudo de caso*. Dissertação (Mestrado em Administração), Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/0410697_06_pretextual.pdf

Working Papers:

Apresentação da ANAC.

http://www.anac.cv/index.php?option=com_content&task=view&id=13&Itemid=70

Estatísticas do Sector das Telecomunicações em Cabo Verde.

http://www.anac.cv/index.php?option=com_content&task=view&id=35&Itemid=102

NP ISO 9001:2008 – Sistemas de gestão da qualidade. Requisitos. Documentos Electrónicos. IPQ.

NP ISO 9001:2008 – Sistemas de gestão da qualidade. Fundamentos e Vocabulários. Documentos Electrónicos. IPQ.

Workshop de Divulgação do Sistema Nacional da Qualidade de Cabo Verde, Maio de 2010. Natureza Jurídica.

Workshop de Divulgação do Sistema Nacional da Qualidade de Cabo Verde, Maio de 2010. Apresentação Institucional da APCER.

Referências não publicadas retiradas da internet:

Kissil, M. (1998); *Gestão da mudança organizacional*. [Online] Instituto para o desenvolvimento da Saúde/ Universidade Federal de São Paulo, Faculdade de saúde Publica. Série Saúde e Cidadania, vol, 4, São Paulo. Documento disponível na internet via WWW.saudepublica.bvs.br acessado: em Outubro de 2010.

Marassi, F. D. (2002). *Uma Abordagem para o Processo de Mudança Organizacional*. Trabalho de formatura realizada na universidade federal de Itajubá no âmbito do curso de engenharia de produção. <http://www.epr.unifei.edu.br/PFG/producao2002/trabalhos/Flavia.PDF>.

Neves, J. L. (1996). Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. Cadernos de pesquisas em administração, São Paulo, V.1, nº3, 2º semestre. FEA-USP. <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c03-art06.pdf>.

ANEXOS

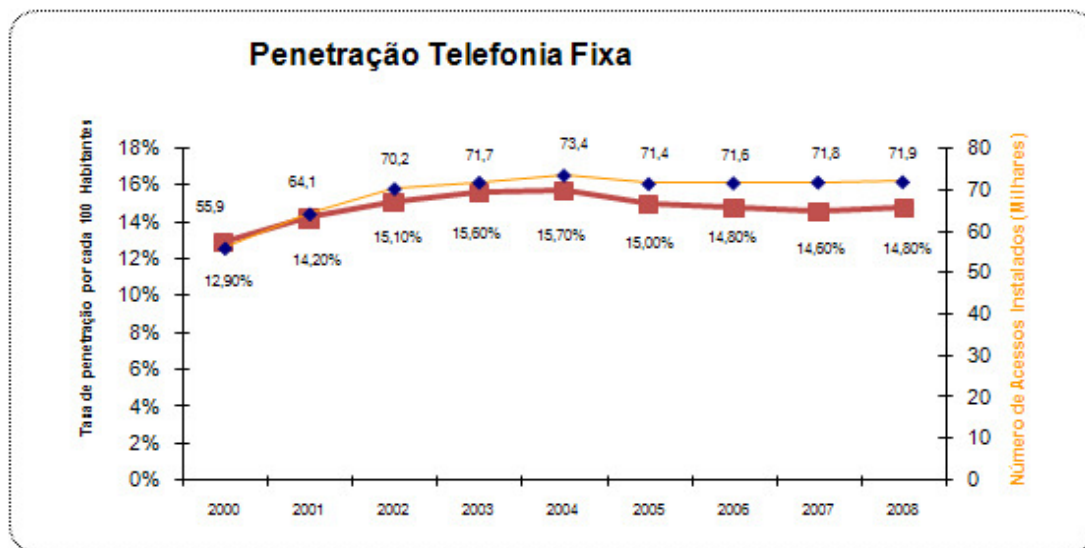
ESTATÍSTICA DO SECTOR DAS TELECOMUNICAÇÕES EM CABO VERDE

Anexo 1 - Evolução do parque da rede de telefonia fixa

REDEGLOBAL	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Parque Total	55.892	64.132	70.187	9.751	73.433	71.412	71.578	71.764	71.860
Analógico	54.644	62.342	67.787	6.885	70.061	67.682	67.546	67.730	67.380
Digital Equivalente	1.248	1.790	2.400	2.866	3.372	3.730	4.032	4.034	4.480
Taxa de Penetração	12,90%	14,20%	15,10%	15,60%	15,70%	15,00%	14,80%	14,60%	14,80%

Fonte: Site da ANAC, 2010.

Anexo 1 – Evolução dos assinantes de telefonia fixa



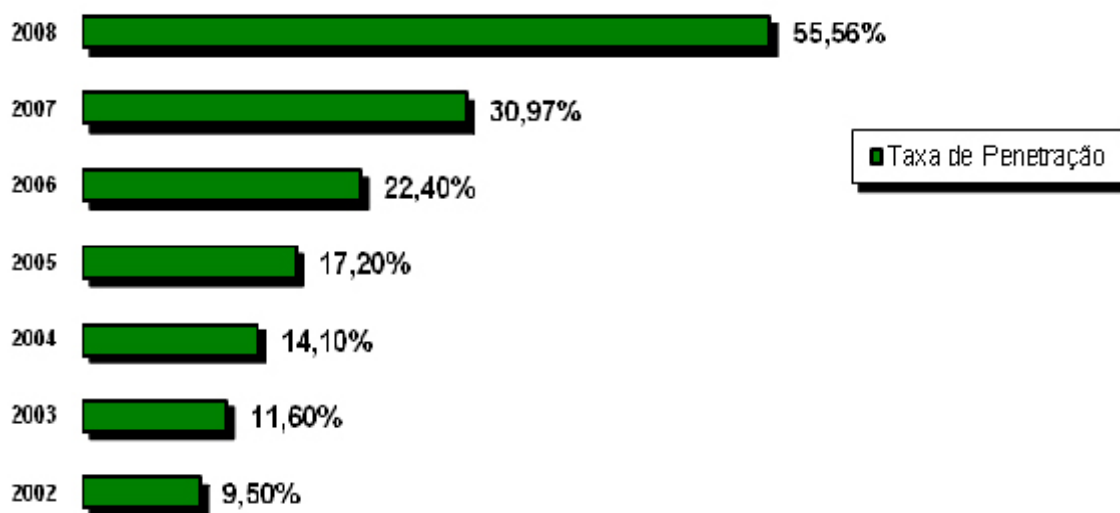
Fonte: Site da ANAC, 2010.

Anexo 2 - Evolução do número de Assinantes da Rede de Telefonia Móvel

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Assinantes	19.729	31.507	42.949	53.342	65.780	81.721	108.858	152.212	277.667
Taxa de Penetração	4,50%	7,20%	9,50%	11,60%	14,10%	17,20%	22,40%	30,97%	55,56%

Fonte: Site da ANAC, 2010.

Anexo 2 – Evolução dos assinantes de telefonia móvel



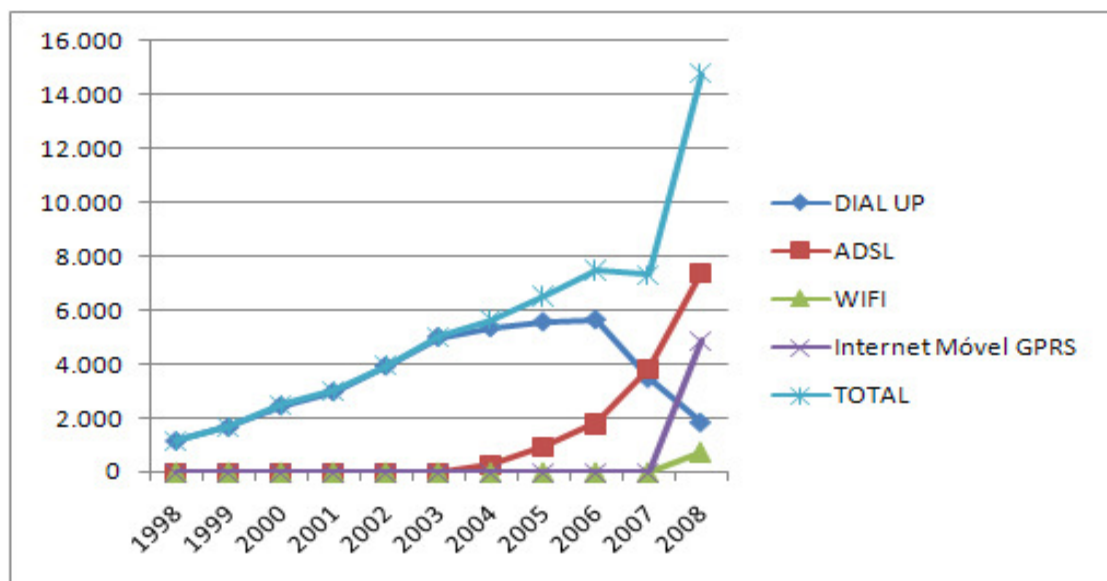
Fonte: Site da ANAC, 2010.

Anexo 3 - Evolução dos Assinantes da INTERNET

Assinantes	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
DIAL UP	1.139	1.654	2.456	2.974	3.935	5.011	5.371	5.581	5.661	3.475	1.825
ADSL	0	0	0	0	0	0	283	937	1.814	3.833	7.380
WiFi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	727
Internet Móvel GPRS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4.865
TOTAL	1.139	1.654	2.456	2.974	3.935	5.011	5.654	6.518	7.475	7.308	14.797

Fonte: Site da ANAC, 2010.

Anexo 3 - Evolução dos Assinantes da INTERNET



Fonte: Site da ANAC, 2010.